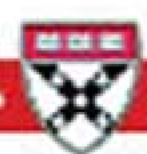
دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- نقل أفضل الممارسات.
- بناء مجتمعات المعرفة.
- سهولة الحصول على المعلومات.

إدارة المعرفة

لدعم النمو

نقله إلى العربية

أ. د. محمد عبد الحفيظ يوسف

العبيكان

Obeikan

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر من:
Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports
من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط، كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة:

فِرَق العمل التي تحقق نجاحات

اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح

الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات

إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد

اضبط وقتك

التعامل مع الموظفين المشاكسين

إدارة المعرفة لدعم النمو

RDM

سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

إدارة المعرفة لدعم النمو

نقله إلى العربية

أ. د. محمد عبدالحفيظ يوسف

أستاذ بحوث الإنتاج وسلاسل الإمداد

كلية إدارة الأعمال - جامعة دبي



Original Title
Managing Knowledge to Fuel Growth
The Results-Driven Manager Series

Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-1468-1

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing,
60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163 (U.S.A.)

بالتعاقد بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية.

© العبيكان Obeikan 2009 - 1429

ح مكتبة العبيكان، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إدارة المعرفة لدعم النمو./ مجموعة مؤلفين؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض 1433هـ

176ص؛ 14× 21سم

ردمك: 7 - 323 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال - العالم العربي. 2 - إدارة المعرفة.

أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم) ب. العنوان.

ديوي: 658.4 رقم الإيداع: 5449/ 1433

الطبعة العربية الأولى 1434هـ - 2013م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكيـة، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

المحتويـات

مقدمة

⦶ ⦶ ⦶

منذ أكثر من ثلاثين سنة مضت، أعلن خبير الإدارة (بيتر دراكر): "أن تفعيل عمل إدارة المعرفة وجعلها أكثر إنتاجية سيكون من أكبر مهام الإدارة في هذا القرن، مثلما كان الأمر بخصوص العمل اليدوي في القرن الماضي". لقد كان حدس بيتر دراكر عن جعل العمل المعرفي أكثر إنتاجية في محله.

لكن يبقى السؤال: ما هي المعرفة ـ وفي هذا الصدد، ما هي إدارة المعرفة؟ تأخذ المعرفة بشركة ما أشكالاً عدة، بما في ذلك المعلومات والتعلم اللذان يحصل عليهما الموظفون من خلال تأدية أعمالهم، وكذلك المهارات الفريدة والقدرات الكامنة في القوى العاملة، التي تعطي الشركة مزية تنافسية فريدة. يمكن أن تأخذ المعرفة شكل المعلومات في قاعدة بيانات، أو تقارير أو كتيبات بالإضافة إلى رأس

المال المعرفي (براءات الاختراعات، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأسرار التجارية، وهكذا....) التي تمتلكها الشركة، والتي يحميها القانون.

تشمل إدارة المعرفة تحديد المعلومات التي تمتلكها الشركة (في كافة أشكالها)، والتي يمكن أن تفيد المنظمة. من هذا المنطلق فإنها تعني تخصيص طرق معينة لإتاحة هذه المعلومات بطريقة ميسرة إلى الأشخاص، الذين يستطيعون تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات قيمة. ربما تختلف ممارسات إدارة المعرفة من شركة إلى أخرى لكنها في الغالب تشمل:

- إيجاد مستودع للمعلومات عن أفضل الممارسات.
- بناء شبكات معينة لنقل المعلومات بين الموظفين، الذين يتواصلون مع العملاء، وأولئك الذين يقومون بإنتاج السلع والخدمات.
- إيجاد الإجراءات الرسمية للتأكد من أن الدروس التي تم تعلمها خلال مشروع معين، يتم تمريرها إلى الذين يقومون بأعمال مشابهة.
- الاعتماد على الشبكات غير الرسمية من الأفراد، الذين يعملون بالمنظمة منذ مدة طويلة، والذين يستطيعون ربط أولئك الذين يحتاجون المعلومات مع من يستطيعون توفيرها.
- يستطيع المديرون المتمرسون في إدارة المعرفة تحقيق نتائج متميزة لمنظماتهم بما فيها:

- **زيادة الإنتاجية.** على سبيل المثال، بدراسة ومشاركة العمليات الرئيسة في كل واحد من مصانعها، استطاعت شركة "تكساس إنستر منيت" الحصول على إنتاجية عالية من أحد مصانعها في مجرد ستة أشهر – بسرعة كافية لتلبية طلبات السوق. أما أحسن الممارسات بشركة فورد للسيارات فقد ساعدت مديري المصانع تحقيق الأهداف العامة للشركة (زيادة الإنتاجية بنسبة 5% سنويا).

- **تدنية النفقات.** على سبيل المثال، وفرت شركة "شيفرون" أكثر من 650 مليون دولار في المدة ما بين 1991م و 1999م، وذلك بشراكتها لأحسن الممارسات بين المديرين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية استخدام الطاقة في معامل التكرير. كذلك فقد استطاعت شركة "تكساس إنستر منيت" توفير أكثر من بليون دولار نشر وتطبيق أحسن (أفضل) الممارسات في أكثر من ثلاثة عشر مصنعا من مصانعها لأشباه الموصلات Semiconductors – مكنتها هذه التوفيرات من تفادي مصروفات بناء مصنع جديد.

- **مزية تنافسية فريدة.** لتوضيح ذلك، استطاعت إحدى شركات السلع الاستهلاكية أن تقدم منتجاتها للعملاء بطريقة أسرع وأرخص وأدق وأكثر إبداعية من المنافسين، وذلك بعد أن أقامت نظام لإدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، فقد مكنت شركة "إرنيست ويانج" مستشاريها من تطوير مقترحاتهم بطريقة أسرع – ونتيجة لهذا، كسب عمليات تجارية – وذلك عن طريقة تجميع حزمة من المستندات التي تحتوي على المعلومات المتعلقة بصناعات معينة أو محددة .

من الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تحقق عوائد عالية جدًّا. حقًّا، فإن إدارة المعرفة تعد أهم الأصول بالمنشآت في القرن الحادي والعشرين". هكذا يقول ماتسون كرو (مؤلف المقالة) كما أن هذه القدرة ستصبح مهمة بدرجة عالية، وبترديد نفس المعاني يقدر خبير الإدارة "تشارلز هاندي" قيمة معرفة الشركة التي يسميها رأس المال المعرفي بثلاثة إلى أربعة أمثال قيمة الأصول الملموسة بالشركة. وهناك تقديرات أخرى في أدبيات إدارة المعرفة تفوق هذه النسب بكثير.

لماذا تصبح إدارة المعرفة إذا أمراً حاسماً وضروريًّا؟ يقدم الخبراء العديد من التحليلات والشروحات لذلك. من ناحية، يقول "توم دافنبورت" – الأستاذ المميَّز لتقنية وإدارة المعلومات بكلية بابسون: يمثل عمال المعرفة الأغلبية للموظفين في الاقتصادات المتقدمة، حيث يمتلك هؤلاء الموظفون درجات عالية من التعليم أو الخبرة، وتشمل الأعمال التى يقومون بها عمليات إيجاد وتوزيع وتطبيق المعرفة. بالإضافة الى ذلك فإن الأنشطة التى يؤدونها مثل البحث والتطوير، التسويق، الهندسة، التخطيط، خدمة العملاء والإدارة تعد حاسمة وضرورية لنمو وإبداعات شركاتهم، هكذا يشرح ذلك "توم دافنبورت". يضيف "دافنبورت": إن الشركات التي تفشل في إدارة هذا النوع من العمال (عمال المعرفة) ومعارفهم تفشل فشلا ذريعا في تحقيق الفوائد، التي تترتب على الإدارة الفاعلة للمعرفة.

علاوة على ذلك، فإن التغييرات الديموجرافية – موجات التقاعد بين العمال الذين وصلوا إلى سن التقاعد، ومعدَّلات دوران الموظفين في

مختلف الأعمار – تشير إلى العديد من المشكلات المستقبلية للمنظمات أينما كانت. بناءً على ما يراه كل من "دافنبورت وديفيد سميث،" فإن هذه التغيرات تقترح أن الشركات تواجه "خسارة المعلومات التي لا يمكن تعويضها، والخبرة، والحكمة، التي كانت مصدراً للتنافسية والربحية." وأن هذه الهجرة الدماغية (الخسارة الدماغية) ستزداد سوءا حينما يحين وقت تقاعد الفئة المسماة Baby Boomers، وهم الشباب الذين ولدوا فى حقبة الخمسينيات.

يقول المؤلف كرو: "لكي تتنافس الأعمال التجارية بنجاح، في القرن الحالي، فإنها ستكون بحاجة إلى هذه القوة الدماغية. لهذا، كيف تستطيع الشركات استغلال المعرفة الممثلة في القوى العاملة؟ هذا شيء غير سهل. إن الشركات التي تبحث عن تطوير وتنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة يمكن أن تواجه عوائق عديدة وإخفاقات كثيرة. على سبيل المثال، لا يمثل عمال المعرفة مجموعة متجانسة أو متآلفة، ذلك لأن المعلومات والمهارات التي يمتلكونها تختلف بدرجة كبيرة شأنها فى ذلك شأن الطرق التي تمكن من استغلال هذه المعرفة لمصلحة المنظمة. لهذا فإن إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب وضعها بشكل تفصيلي للأنواع المحددة للمعرفة محط التساؤل، وهو ما يمكن أن يكون مهمة شاقة ومضنية.

بالإضافة إلى ذلك، يفكر العديد من المديرين (وبطريقة غير دقيقة) أن التقنية هي العلاج لكثير من المشكلات المتعلقة بإدارة المعرفة،هكذا تقول "كارلا أو دل"، التي قامت بدراسة ممارسات "تكساس اينستر

منت" للمعرفة عندما قامت بكتابة كتابها حول هذا الموضوع. يفترض مثل هؤلاء المديرين أنه لكي يقوموا بإدارة المعرفة في شركاتهم، فإنهم يحتاجون إلى مجرد إنشاء قاعده للبيانات، وقيام الجميع بوضع معلوماتهم فيها. " إذا قمت ببنائها، تقول "أو دول" : فإنهم ليس من الضروري أن يأتوا (المترجم : هنا مثل غربي يقول: إذا قمت ببنائه فإنهم سيأتون. في اعتقادي أن هذه المقولة هي للاعب كرة البيسبول الشهير بيب روث)، وربما لا يضيف أحد شيئا لهذه القاعدة، وعندما يقوم بعض الأفراد بزيادة قاعدة البيانات هذه بحثا عن الإجابات ربما لا يجدون شيئا، وهذه هي نهاية القصة."

ونتيجة لهذه الصعوبات فإن معظم مبادرات إدارة المعرفة بالكثير من المنظمات تبدأ بالرنين وتنتهي بالأنين. حقا فإن معظم برامج إدارة المعرفة تواجه مخاطرة عدم التقدم ما وراء المرحلة الاستكشافية. ومع ذلك فإنه مع وجود الفكر المنظم والتصميم المناسب، فإنك بذلك تزيد من احتمال تصميم إستراتيجيات فاعلة لإدارة المعرفة لفريقك أو القسم الذي تعمل به. تقدم المقالات المنشورة بهذا الكتاب ثروة من الإرشادات العملية والأدوات الفاعلة. إليك مراجعة سريعة إلى ما سوف تجده في الصفحات التي تلي هذه المقدمة.

لماذا إدارة المعرفة؟

تتناول المقالات بهذا القسم من الكتاب عملية إدارة المعرفة بالتفصيل، كما أنها تلقي الضوء على أهمية إدارة المعرفة للشركات.

كذلك فإن هذه المقالات تتطرق إلى العوائق والإخفاقات، التي يمكن أن يتوقعها أويواجهها المديرون عن بنائهم لنظم إدارة المعرفة. تقدم هذه المقالات أيضاً أفكاراً إضافية تتعلق بتصميم الإستراتيجيات الشاملة لإدارة المعرفة.

على سبيل المثال تقدم المقالة الأولى في هذا القسم من الكتاب: "هل نعرف كيف نعمل ذلك؟" بعض الإرشادات بخصوص عما إذا كان نظام إدارة المعرفة الرسمي مناسبا لشركتك بصفة عامة. الإجابة هي "نعم"، بغض النظر عما إذا كانت منظمتك تمارس أعمالها في أماكن عدة، أو إذا كان لديها موقع واحد، ولكن عدد موظفيها يتخطى مئات عدة من هؤلاء الموظفين. تشتمل الأخطاء التي يجب تجنبها: عملية تدشين أو بداية مبادرة إدارة معرفة كبيرة ومعقدة؛ الاعتماد بدرجة كبيرة على الطرق المختصرة لاستخدام تقنية المعرفة، إهمال عملية شرح توضيح إدارة المعرفة في سلوكك في العمل، أو الفشل في مكافأة الأشخاص لشراكتهم للمعرفة.

تركز مقالة "إدارة المعرفة: أربعة معوقات يجب التغلب عليها" على الأخطاء الإضافية التي ترتكبها الشركات عند بنائها نظاما معينا لإدارة المعرفة. على سبيل المثال، فإن بعض المديرين يعاملون إدارة المعرفة كهدف في حد ذاته، بدلا من استخدامها لمعالجة مشكلات محددة. بينما يركز البعض الآخر من هؤلاء المديرين على المشروعات الاستطلاعية (الاستكشافية) لإدارة المعرفة، ولكنهم يتناسون المراحل اللاحقة. وبينما يتحول انتباههم من إدارة المعرفة إلى اهتمامات

أخرى، فإن الموارد التي تتعلق بالمراحل اللاحقة غالبا ما تنضب أو تختفي. هناك فئة ثالثة من المديرين لا يوضحون المهام المحددة التي تضمن نجاح مبادرات إدارة المعرفة، ناهيك عن عدم تحديدهم للمسؤولين عن هذه المهام وأصحاب هذه المبادرات. وأخيرا فإن بعض المديرين ينتهجون فلسفة أو مدخل "مقاس واحد يناسب الجميع" في إدارتهم للمعرفة - على الرغم أن نظم إدارة المعرفة تعمل بطريقة أفضل، عندما يتم تفصيلها لتلائم احتياجات المستخدمين والسمات الفريدة للأعمال التي يقومون بها.

في مقالة: "هل تستطيع زيادة أثر عمال المعرفة على الأداء المالي؟" يناقش "توم دافنبورت" الموضوع المتعلق بالتجهيز حسب طلبات العميل في تطوير عمليات فاعلة لإدارة المعرفة. يرى دافنبورت أن "مربط الفرس في زيادة إنتاجية عمال المعرفة هو تفصيل التداخلات خمس أنواع وطبيعة الأعمال، " لكي نوضح ذلك، فإنه بالنسبة لبعض العاملين (مثل العاملين في مركز المكالمات)، فإنه من المفيد أن نخطط العمل المتعلق باستخدام قواعد البيانات وأدوات تقنية انسياب وتدفق هذا العمل. غالبا ما يتم إصدار التعليمات إلى العاملين في هذه المراكز بخصوص ما يقولونه تحت كل ظرف من الظروف، وفي استجابتهم لتعليقات المستهلك أو أسئلته. إن المدخل إلى الموارد المتعلقة بالمعرفة غالبا ما يكون مقيداً بالإنتاجية والاستجابة الفورية لطلبات المستهلك؛ إذ لا يوجد الوقت للبحث في مستودع المعرفة (المترجم: حتى لو توافرت

هذه المعرفة في مكان ما، فإن الاستجابة الفورية لطلبات المستهلك أو الإجابة على أسئلته في الحال تجعل من الصعب الرجوع إلى قاعدة بيانات معينة أو مستودع المعرفة، وذلك لكون الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات المستهلك قصير جدا). لكنك قد لا تستخدم نفس الممارسات مع العمال "المتعاونون"، مثل المستشارين الداخليين، والذين تتوافر لديهم الخبرة العميقة، والذين يعملون عبر العديد من الوظائف. تشتمل العمليات الوظيفية لهذا النوع من العمال على كمية كبيرة من عدم اللاتأكد أوالظن، من الأفضل لمثل هذا النوع من العمال إمدادهم بالأدوات التي يمكنهم استخدامها عند الحاجة؛ يقوم العامل (وليست الشركة) بعملية التكامل لهذه الأدوات وعلاقتها بالمعرفة.

في مقالة "رأس المال المعرفي للذين لايعرفون ماهية رأس المال المعرفى" يشرح "باتسون كرو" أن المعرفة داخل المنظمة تبقى ذات قيمة عالية فقط من خلال تفاعل ثلاثة أنواع من رأس المال المعرفي: (1) رأس المال البشري مثل المهارات الفريدة التي بنيت عليها المنظمة، (2) رأس المال الهيكلي كالمستهلكين أو العملاء، الموردين، قنوات التسويق، الجمعيات الصناعية، مجموعات الحرفيين، وصانعي القرارات في الحكومة، والتي تتفاعل وتتواصل معهم شركتكم .

يصف "ماتسون كرو" في هذه المقالة أيضاً الأدوات المتعلقة بقياس كيفية الحصول على المعرفة واستغلال المنشأة لرأس المال المعرفي المتواجد بها. تشمل هذه الأدوات خرائط القدرة، التي تصف المهارات والخبرات التي يحتاجها الموظفون لإتمام عملهم بنجاح، مجتمعات

الممارسة، وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون بصفة منتظمة لشراكة المعرفة، وهم مرتبطون بعضهم ببعض من خلال المشكلات المشتركة، دليل المنشأة الذى يشتمل على الخبراء داخل المنظمة حسب تخصصهم. تشتمل الأدوات الأخرى على دروس قواعد البيانات، وهى الأماكن التي تم وضع هذه الدروس بها، وذلك بهدف الإشارة إليها أو استخدامها في المستقبل ، منتديات المعرفة حيث يمكن أن يتلاقى ويتفاعل الموظفون والمستهلون والموردون على الإنترنت أو الإنترانت (أون لاين) .

أما المقالة الأخيرة في هذا الجزء من الكتاب، وهي: "عندما يغادر أفضل موظفيك هل تذهب معهم المعرفة أيضاً ؟" التي قام بكتابتها المؤلفان "ديفيد بوث وديفيد سميث". يركز الكاتبان على التغيرات الديموجرافية، التي تدفع إلى رحيل الموظفين ذوي المعرفة والخبرة الوثيقة من الشركة والتكلفة المتعلقة بفقدان هذه القوة الدماغية للشركة. يقدم الكاتبان بعض المقترحات للحفاظ على هذه المعرفة وبنائها بناءً سليما. على سبيل المثال، يجب أن تحدد المعرفة الضرورية والمهمة جدًّا للإستراتيجية المتعلقة بالشركة، وتلك المعرفة التي يمكن فقدانها. ثم القيام بعملية تأسيس طرق الحصول على المعرفة؛ على سبيل المثال، المقابلة مع هؤلاء الأشخاص لمعرفة ما يقومون بعمله داخل الشركة، ثم القيام بتوثيق هذه المعلومات. إن التخطيط الجيد لعملية التتابع أو التوالي التوظيفي واتباع أساليب التعلم الإلكتروني يمكن أن تساعدك في الاحتفاظ بهذه المعرفة.

إدارة المعرفة داخل الفريق

تركز المقالات المنشورة في هذا الجزء من الكتاب على كيفية إدارة المعرفة داخل الفريق أو القسم الذي تعمل به. في مقالة: "إدارة المعرفة: أربع خطوات عملية، "تحاول المستشارة "ديان ماكفرن بيترز" شرح أهمية إيجاد المناخ الذي يشجع على شراكة المعرفة ويرعاها. على سبيل المثال، إذا أخذنا في الحسبان إقامة أو وضع سياسة الاجتماع المفتوح، التي يستطيع من خلالها أي شخص أن يحضر أي اجتماع. عليك أن تؤثث غرف الاجتماعات بمنضدات بيضاوية، حتى لا يجلس أي من الحاضرين على رأس هذه المنضدات ويملي عملية المناقشات. أيضاً عليك بأن تسمح للأشخاص بالتغاضي عن المستويات التنظيمية عند مشاركة أو شراكة الأفكار معك أو مع الآخرين في الإدارة العليا للمنظمة: تستطيع مجموعتك من خلال ذلك إيجاد العديد من الأفكار بخصوص الإتقان في عمل الأشياء. عليك أيضاً أن تخبر الأشخاص بمتابعة الوقت الذي يقضونه في عمل الأنشطة المتعددة. وأخيراً عليك أن تقرر عما إذا كانت الأعمال والأنشطة اليومية تدعم قدرة فريقك أو مجموعتك في مشاركة هذه الأفكار وتطويرها وتطبيقها. إذا لم يكن ذلك ممكنا، حاول أن تقوم بعملية تعهيد (تلزيم) أو إنهاء تلك الأنشطة التي ليس لها علاقة وثيقة بأولوياتك.

تصف المقالة (إدارة المعرفة): "كيف تحقق الثروة من خلال المعرفة" عملية من ست خطوات لوضع برنامج ناجح لإدارة المعرفة لفريق ما أو وحدة من وحدات المنشأة:

(1) عرّف (حدد) أهداف البرنامج على سبيل المثال، هل تريد زيادة درجة الصداقة الحميمة مع المستهلك؟ أو الإسراع بعملية تطوير المنتج وأخذه إلى السوق إدارة المعرفة تحسين تميّز العملية؟

(2) اختبر عملية من العمليات. هل ستوفر تقنية قاعدة بيانات، وتدع الموظفين يستخدمونها للحصول على المعلومات التي يريدونها؟ هل تشجع استخدام "شبكات المعرفة" – مجموعة من الأفراد الذين يقدمون بشراكة ما تعلموه في مشروعات عدة؟

(3) تعيين وتجنيد الأشخاص المناسبين، بما في ذلك الأشخاص الذين تتوافر فيهم خبرة قيادة التغيير.

(4) التأكد من أن التقنية تدعم بياناتك.

(5) الاستثمار في تدريب عمال المعرفة.

(6) تركيز جهود إدارة المعرفة على إستراتيجية المجموعة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المقالة تستعرض تاريخ المعرفة ـ قَصص يساعد في تحويل المعرفة غير المباشرة (الضمنية) إلى معرفة مباشرة، حتى لا تفقد المنشأة هذه المعرفة. ولكي تجمع تاريخ التعلم، يجتمع الأشخاص في مجموعة دراسية ليحكي كل منهم قصته عن المشروعات التي تمت بنجاح، وتلك التي أخفقت ولم يكتب لها هذا النجاح.

في حوار مع "جبرئيل سولانسكي": تحسين عملية تحويل أفضل الممارسات، تقوم الكاتبة "لورين كيللر جونسون باستجواب بروفيسور سولانسكي أستاذ علم الإستراتيجية بمعهد إنسياد INSED بفرنسا.

تشارك جونسون معرفة سولانسكي بخصوص كيف يتغلب/تغلب المديرون على معارضة الموظفين ومقاومتهم، لتحويل أفضل الممارسات من فريقهم إلى الفرق الأخرى. وحسب ما يراه سولانسكي، فإن الأشخاص لديهم العديد من الأسباب لمقاومة عملية شراكة المعرفة بخصوص أفضل الممارسات التي يقومون بها. على سبيل المثال، يعتقد البعض من هؤلاء الأشخاص بعدم أهمية أو فعالية هذه الممارسات في مكان جديد. في حين أن البعض الآخر لا يدرك قيمة هذه المعرفة الجديدة أو يفتقدون اللغة المشتركة للاستفادة من المعرفة في الأقسام الأخرى. ولا تزال هناك مجموعة ثالثة التي تتسم بغياب التاريخ الإيجابي في التواصل والتعاون مع أندادهم ونظرائهم في الأجزاء الأخرى من المنظمة.

يشرح سولانسكي كيفية شراكة المعرفة على الرغم من الصعاب والمعوقات التي قد تواجه هذه العملية. على سبيل المثال، يوصي سولانسكي بعمل ما يمكن عمله لإيجاد الروابط والترابط بين الأشخاص في الأقسام المختلفة. في هذه العلاقات الوثيقة -كما يقول سولانسكي- يشعر الأفراد بأنهم هم الاستثمار في هذه العلاقات؛ فهم يستمتعون بالتواصل والتفاعل، ويتعاونون بسرعة وبكفاءة، ويكونون أكثر استجابة لبعضهم. كل ذلك يعد ضروريًّا في عملية تحويل أفضل الممارسات؛ ذلك لأن كلا المجموعتين يجب أن تتواصل وتتفاعل باستمرار في المدى الطويل (على مدى أوقات طويلة).

لكن المعرفة بخصوص ما هو مناسب لمجموعة معينة في المنظمة ليست هي النوع الوحيد للمعلومات، التي يجب أن تحصل عليها وأن

تشاركها. تحتاج أنت أيضاً إلى المعلومات عن منافسي الشركة، وتريد التأكد من أن هذه المعلومات تستخدم في عملية زيادة أداء مجموعتك. تشرح المقالة (قوة الذكاء التنافسي) التي كتبها ديفيد ستوفر هذا الموضوع بالتفصيل. حيث يقدم أربع توصيات:

(1) قم بتجميع البيانات عن المنافسين، حيث إن هذه المعلومات التي غالبًا ما يتم الحصول عليها من موظفي المنافسين وكثير ممن يهمهم أمر المنشأة.

(2) تفسير ما تعنيه هذه البيانات، وذلك بتقييم ما تعلمته في ضوء الوضع الاقتصادي القائم، والقوى الأخرى في مناخ الأعمال.

(3) اربط البيانات بالأداء المالي. على سبيل المثال، إذا نُمي إلى علمك أن الشركة المنافسة لديها العديد من المستهلكين الذين قلت درجة رضائهم بما يقدمه هذا المنافس، ما الأساليب التي تمكنك من استخدام هذه المعلومات للحصول على هؤلاء المستهلكين، ومن ثم زيادة إيرادات شركتكم نتيجة الحصول على هؤلاء المستهلكين.

(4) تنظيم المجهود. على سبيل المثال، اعتبر تلزيم أو تعهيد مهام أو أنشطة الذكاء التنافسي إلى المستشارين الذين يمكنهم حضور العروض المهنية المختلفة، ويتعلمون الكثير عن المنافسين دون الحاجة إلى الإفصاح عن نشاط أو حتى اسم شركتكم لهؤلاء المنافسين.

تحت عنوان "حوار مع توماس دافنبورت": هل تحصل على أفضل ما عند عمال المعرفة؟، "تشارك لورين كيللر جونسون أفكارها مع

"دافنبورت" بخصوص ما يجب على المديرين عمله بخصوص إعادة تعريف أدوارهم، لكي يحصلوا على أفضل القيم من عمال المعرفة. بصفة خاصة، يحتاج المديرون إلى التحول من التصرف كرؤساء إلى التصرف كموجهين ومدربين. "يجب عليهم أن يكونوا قادرين على أداء العمل المعرفي، مشابها لذلك الذي يقوم به مرؤوسوهم، كما أنهم يحتاجون إلى حماية عمال المعرفة أخطار البيروقراطية. تشتمل أمثلة هذه الحماية على التأكد من أن التمويل المناسب ينساب إلى مشروعات عمال المعرفة المناسبة، وترجمة محتوى العمل المعرفي للمديرين الآخرين الذين لا يفهمون ذلك، وأخيرا مقاومة المحاولات التي تفرض الهيكلة غير الضرورية على عمال المعرفة.

إدارة معرفة القادة

تلعب معرفة القائد وخبرته دوراً مهمًّا وفريداً في أداء الشركة. لهذا، فإن تطوير ما يعرفونه وإدارته يحتاج إلى إستراتيجيات معينة. تقدم المقالات المطروحة في هذا الجزء من الكتاب شرحا وافيا لهذا الموضوع.

في مقالة (ما يعرفه المدير التنفيذي للمعرفة حقا) تكتب "لورن جاري" عن العديد من الشركات أنها قد أوجدت نوعا جديدا من القادة للمساعدة في تحويل الأصول المعرفية إلى قيم مترسخة في المنشأة تخدم المستهلكين والموظفين. يمكن أن نطلق على هذا الدور أيضاً مسمى المدير التنفيذي للمعرفة أو مدير إدارة المعرفة. لا يجب خلط ذلك الدور بدور المدير التنفيذي للمعلومات (C.I.O) أو المدير التنفيذي

للكتولوجيا (C.T.O) وعلى خلاف هاتين الوظيفتين الأخيرتين، فإن المدير التنفيذي للمعرفة (C.L.O) تتمثل مهمته في التأكد من أن المنظمة لديها العمليات، والنظم، والثقافة المؤسساتية التي تسهل عملية شراكة المعرفة داخل المنظمة وبين المنظمة وعملائها. يقدم المؤلف المبادئ والممارسات التي يمكن أن يطبقها المدير التنفيذي للمعرفة مثل التفريق بين "معرفة ذلك"، "معرفة لماذا"، "ومعرفة كيف"، ومعاملة هذه الأنواع من المعرفة بطرق مختلفة.

في مقالة "فن تطوير القادة" يصف في جي ويشوانس ومارسيا بلنكو الإستراتيجيات التي استخدمتها شركة "كرافت" في تنمية كثير من مديريها وتطويرهم. يعرف الكاتبان الدروس التي يمكن للشركات الأخرى أن تتعلمها من تجربة شركة "كرافت". يقوم أسلوب شركة كرافت في تطوير المديرين على خمسة دعائم (مبادئ إرشادية):

(1) التخلي عن مسؤولية الأداء المالي.

(2) بمجرد أن يتقن المديرون الجدد العمل التجاري عليك أن تعطيهم الفرصة في تقرير كيفية تحقيق أهدافهم.

(3) تدريب المديرين على فن ممارسة التأثير والحث، وليس مجرد إصدار الأوامر.

(4) تشجيع الإنجاز الجماعي وليس الترويج الذاتي.

(5) الالتزام بتدريب الموهوبين من هؤلاء المديرين.

تقدم المقالة الأخيرة في هذا القسم من الكتاب: "خمسة أسئلة بخصوص التطوير القيادي بين الأنداد". أفكارا جديدة من شركة "كومباني كوماند دوت كوم". يخدم هذا الموضع الإليكتروني كمنتدى لضباط الجيش الأمريكي في المستوى الأول للقيادة والسلطة. يتمثل هدف هذه الشركة في إيجاد مجتمع من الممارسة، يستطيع أن يقدم التوجيه والإرشاد لأولئك الذين يواجهون تحديات قيادية، وذلك عن طريق ربطهم وتواصلهم مع أندادهم من الضباط الذين لديهم تجارب وخبرات مشابهة. يقدم أحد "الجنرالات/القادة" بالتعاون مع أحد مستشاري إدارة المعرفة أمثلة عن كيفية مساعدة "مجتمع الممارسة لضباط الجيش، ليس فقط في تحسين معرفتهم من خلال أندادهم. ولكن أيضاً تقوية فعاليتهم كقادة.

استخدام التقنية المخصصة لإدارة المعرفة

كما أوضحت المقالة المتعلقة بمنتدى "كومباني كوماند دوت كوم"، فإن التقنية يمكن أن تلعب دورا مهمًّا في إدارة المعرفة. لكن التقنية في حد ذاتها لا تعد كافية، يجب أن تقوم الشركات باستخدام هذه التقنية بكفاءة تفحص المقالات المنشورة في هذا القسم من الكتاب هذه الأفكار عن قرب.

تمهد المقالة - (المستخدمون الجدد للإنترانت Intranet) - الطريق لهذا الموضوع، وذلك بتعريفها للفوائد التي يمكن أن تترتب على الشبكة العنكبوتية الداخلية للشركة - نظام إدارة المعرفة القائم على هذا

الأساس. تسهل الإنترانت التدريب وشراكة المعرفة بما في ذلك التعليم عن بعد والتعليم المتفاعل . على سبيل المثال، في شركة "جي سي بني" يستطيع المدير أن يدخل موقع الشركة، ثم يرى الحاسوبات المنضدية مصممة حسب طلبه ومستواه الوظيفي. يحتوي الحاسوبات المنضدية على برامج التدريب ونصائح الإدارة. حقا، لم تعد الشركة تقوم بنشر مواد تدريب أو حتى إرسال هذه المواد إلى موظفيها – يمثل ذلك توفيرا فائقا لشركة تقوم بتوظيف ما بين 400 إلى 700 مدير تحت التدريب سنويا. وبالإضافة إلى توفير المدخل السهل إلى المعلومات وتدنية التكاليف، فإن الإنترانت تساعد الشركة في ميكنة المهام الروتينية، وكذلك تنظيم البيانات وتواصلها.

في مقالة (البيانات المناسبة في المكان المناسب) يقدم الكاتب والمستشار "فرانك ستاينفيلد" حالة عملية عن كيفية استخدام الشركات لتقنية الإنترنت في إدارة المعرفة. على سبيل المثال، قامت شركة "كريسبي كريم" بإنشاء بورتال ديناميكي لإدارة المعرفة والمعروف "ماى كريسبي كريم دوت كوم" بتجميع وإعادة توزيع البيانات ذات الحساسية الوقتية للعمليات. مكنت التقنية هذه الشركة في انتشار مخرجاتها بطريقة أكثر سرعة من قبل، وفي ذات الوقت زيادة الإيرادات وتدنية النفقات. يقدم ستانيفيلد اقتراحات عدة بخصوص بناء بورتال إدارة المعرفة. على سبيل المثال، قم ببناء النظام المقترح على برنامج مأهول للعاملين. بهذه الطريقة، سيجد هؤلاء الأشخاص أنه من السهل استخدام هذا النظام الجديد، ومن ثم فإنه من المحتمل مؤازرته أو عدم مقاومته.

وأخيرا فإن مقالة الكاتب "إريك ماركوس" تحت عنوان "تقنية الاتصالات (التواصل) التي تستحق إعادة النظر فيها" تشرح كيفية الحصول على ما تريده من تقنية إدارة المعرفة. على سبيل المثال، بينما واجهت العديد من الشركات المصاعب في إقناع موظفيها ببذل الجهد في نظم إدارة المعرفة ، استطاعت بعض الشركات إيجاد طرق لمواجهة هذا التحدي. وحسب ما يراه "ماركوس" قام أحد البنوك الأوروبية الكبيرة بتغيير هيكل الإنترانت من البداية إلى النهاية إلى شكل جغرافى الذي يشبه قرية من القرى. عكست المباني النواحي المختلفة من عمل البنك. في داخل كل من هذه المباني جددت المناقشات الجارية في كل حجرة من الحجرات. تحت دعوة جميع الموظفين لرؤية هذه القرية (هذه التجربة الجديدة).

يقول المؤلف في البداية قام الموظفون بزيارة هذه الصورة المعدلة للإنترانت لملاحظة هذا التغيير، ثم نمت عملية استخدامهم للإنترانت. وعلى وجه السرعة أوضح الموظفون أن دوافعهم الأصلية لاستخدام الإنترانت هو الشعور بالإنجاز الذي حصلوا عليه نتيجة حلهم للمشكلات، للعديد من الناس الذين لم يقابلوهم من قبل.

حين قراءتك للمقالات التي تلي هذه المقدمة، عليك أن تأخذ في الحسبان أنه ربما تقوم بالرد على هذه الأسئلة:

- كيف تقوم شركتكم بإدارة المعرفة؟ كيف يقوم فريقكم، أو قسمكم أو وحدتكم بإدارة المعرفة؟ ما الأساليب التي تعمل جيدا أو تلك التي لا تعمل في منهج شركتكم أو فريقكم في إدارة المعرفة ؟ ما الأشياء التي يمكن تحسينها؟

- ما الأخطاء المتعلقة بإدارة المعرفة التي كنت أنت ضحيتها. على سبيل المثال، هل تعطي انتباها لمشروعات إدارة المعرفة الاستطلاعية بدرجة أكبر للمشروعات التي في مرحلة البداية؟ كيف يمكن تفادي هذه الأخطاء في المستقبل.

- ما أهم المعرفة الضرورية لتقوية الموقف التنافسي وتعزيزه لشركتكم؟ من الذي يقوم بالتعامل مع هذه المعرفة بشركتكم؟ ما الذي يمكنك عمله للاحتفاظ بهذا الشخص والاستفادة من خبرته؟ كيف تقوم بتقنين المعرفة التي يمتلكها هذا الشخص، كي يستطيع الآخرون بالشركة الاستفادة منها – حتى لو كان هؤلاء الأشخاص يخططون إلى تركهم الشركة.

- كيف تطور معرفة القادة في وحدتك؟ إذا لم يكن لدى شركتكم مدير تنفيذي للمعرفة، كيف يمكنك القيام بوظائف إدارة المعرفة، كما لو كنت أنت هو هذا المدير التنفيذي؟

- إلى أي مدى تستخدم شركتكم أو وحدتكم التنظيمية التقنية (مثل التعليم الإلكتروني أو التواصل عبر الإنترنت والإنترانت) في إدارة المعرفة ؟ إلى أي مدى كانت هذه التقنية مفيدة؟ إلى أي مدى يمكنكم تحسين تقنية إدارة المعرفة وقيمتها لشركتكم؟ كيف تقوم بتشجيع الموظفين لاستخدام التقنية، إذا كانت هناك مواءمة أو معارضة من جانبهم؟

لماذا إدارة المعرفة؟

ما الذي يجعل إدارة المعرفة أكثر أهمية للمنظمات هذه الأيام؟ في المقالات الآتية، ستجد الإجابة على هذا السؤال – بما في ذلك تعريفات مفصلة لإدارة المعرفة، أمثلة توضح لماذا أصحبت إدارة المعرفة ذات أهمية قصوى للشركات، وكذلك وصفا مفصلا للمعوقات والأخطاء التي يمكن أن يتوقعها المديرون، وهم بصدد إقامة نظم إدارة المعرفة. توفر هذه المقالات الأفكار والآراء المتعلقة بتصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة عبر المنظمة ككل.

هل نعرف كيف نقوم بعمل ذلك؟

تفهم إدارة المعرفة

◍ ◍ ◍

أصبحت عبارة "إدارة المعرفة" ذات طنين (رنين/طابع) خاص في الآونة الأخيرة، وتم تدشين العديد من برامج إدارة المعرفة في العديد من الشركات خلال السنوات القليلة الماضية. مما لا شك فيه أنك سمعت هذه الكلمات مرات عديدة. على الرغم من اعتقاد مدرسيّ المدارس الابتدائية في كل مكان، فإن الإعادة لا تولّد الفهم أحيانا. ما الشيء الذي نتحدث عنه هنا؟

ما هذا؟

إدارة المعرفة هي عملية رسمية موجّهة لتحديد المعلومات التي قد يستفيد منها الآخرون في المنظمة، ثم تخصيص الوسائل والطرق لجعل هذه المعلومات متاحة للاستخدام. ربما تختلف الممارسات من شركة لأخرى، لكنها غالبا ما تشمل خطوات معينة مثل:

- خلق مستودع المعلومات عن أفضل الممارسات.
- بناء الشبكات الضرورية لنقل المعلومات بين الموظفين الذين يتواصلون مع المستهلك وأولئك الذين يقومون بإيجاد المنتجات (سلعا أو خدمات).
- إيجاد الإجراءات الرسمية للتأكد من أن الدروس التي تم تعلمها من خلال المشروعات قد تم تمريرها إلى الآخرين الذين يقومون بأعمال ومهام مشابهة.

دون هذه الخطوات، فإن ما يتم في إدارة المعرفة يعد غير رسمي وربما خطرًا أيضاً . فريق يعمل في بعض المهام يمر بضائقة أو أزمة. يقوم أعضاء هذا الفريق بالتساؤل عمّن مروا بالتجربة نفسها، وهم يؤدون أعمالاً مشابهة، وعما إذا كان هذا الشخص يستطيع تقديم النصيحة. أحيانا يكون لهذا النوع من التساؤل بعض الفوائد. لكنه لصعوبة وجود طريقة سهلة لتحديد ذلك الشخص، تصبح هذه العملية مضيعة للوقت، وتكون النتائج مجرد ضربة حظ. إن المعرفة التي تراكمت في المنظمة ربما لا يمكن اكتشافها أو تمريرها للآخرين.

تُمكن الإدارة الرسمية للمعرفة من تفادي إهدار الموارد والوقت، وهذا هو السبب الرئيسي في تطبيق الشركات الكبيرة مثل بيرتش بتروليم مونسانتو، برايس ووترهاوس كوبر، هوليت باكرد وآخرون لإدارة المعرفة.

غالبا تكون نتائج هذا التطبيق رائعة. أوضحت شركة شيفرون أنها وفرت أكثر من 650 مليون دولار منذ 1991م عن طريق شراكة أفضل الممارسات بين المديرين المسؤولين عن الطاقة التي تستخدم في معامل التكرير. كذلك، فإن برنامج إدارة المعرفة قد ساعد شركة تكساس إينسترمنت في توفير أكثر من بليون دولار، وذلك من خلال بث أفضل الممارسات عبر ثلاثة عشر مصنعا لأشباه الموصلات semiconductor بالشركة.

توضح تجربة تكساس إينسترمنت كيف تعمل هذه العملية. لقد كانت أسواق الشركة في مجال أشباه الموصلات يشهد رواجا فائقا، لكن الشركة كانت تتردد في بناء مصنع جديد يتكلف الكثير، خصوصا حين الأخذ في الحسبان طبيعة السوق كثيرة التغير (الزئبقية) في هذه الصناعة. "لأن هذه الأسواق تتغير بسرعة، إذا لم تنتج حينما يزداد طلب المستهلك فسوف تخسر الكثير" تشرح كارلا أو ديل، التي قامت بدراسة شركة تكساس إينسترمنت حينما كانت تقوم بكتابة كتابا جديدا عن إدارة المعرفة. لقد كان التحدي الأكبر لشركة تكساس اينسترمنت هو أن تتعلم إنتاج أنواع مختلفة من أشباه الموصلات، دون أن تقوم ببناء مصنع جديد. أخبر "توم إنجليوس – رئيس قسم أشباه الموصلات والمدير التنفيذي الجديد للشركة – مديريه أنهم بحاجة إلى الحصول على إنتاجية مماثلة من مصنع آخر من المصانع الموجودة. قال توم:

"بعضكم يعد ممتازا في عمل شيء واحد، وبعضكم ممتازا في عمل آخر، ولدينا البيانات بوصفها برهانا لذلك. ولهذا فإنه علينا أن نجد طريقة معينة لنقل أفضل هذه الممارسات بطريقة أسرع، تقول كارلا أو ديل، وهي أيضاً رئيسة المجلس الأمريكي للإنتاجية والجودة، منظمة غير هادفة للربح تساعد الشركات في التعلم من أفضل الممارسات بالشركات الأخرى. ولأن شراكة المعرفة تشير في اتجاه معاكس لسليقة معظم المديرين، فقد قام إنجليوس بتغيير نظام الحوافز لمديري المصانع: فبدلا من المكافآت المبنية على إنتاج المصنع، فإن المديرين سوف تتم مكافآتهم بناءً على الإنتاج الكلي لجميع المصانع.

قام هؤلاء المديرون بتجميع فرق لدراسة العمليات الرئيسة لكل مصنع من المصانع. وجدت هذه الفرق أفضل الطرق لتنفيذ المهام، حيث تم تجميع البيانات والمعلومات والعودة بها إلى مصانعهم. بهذه المجهودات استطاعت الشركة تحقيق الإنتاجية المطلوبة في مقدار ستة أشهر. – سرعة مناسبة للإيفاء بطلبات السوق وفي مدة أقل بثلاثة شهور مرتين أخريين، ونتج عن ذلك توفير قدره 1.5 بليون دولار.

هل هذا شيء مناسب لمنظمتك؟

بينما قد تكون المدخرات مثل تلك التي حققتها شركات كبيرة مثل شيفرون وتكساس إينسترمنت قاصرة على مثل هذه الشركات الكبيرة، فإن الشركات الأخرى أو وحدات الأعمال الكبيرة نسبيا يمكنها تحقيق معدلات إنتاجية عالية من خلال النظم الرسمية لإدارة المعرفة. ما الحجم الذي تريده؟ طبقاً لرأي تشارلز سيلوق – مدير برنامج إدارة

المعرفة بشركة هيولت باكارد فإن "أوضح نقط التعادل "هي الشركات ذات المواقع المتعددة، التي تحتاج إلى برنامج رسمي لإدارة المعرفة. أما بالنسبة للشركات ذات الموقع الواحد، فإنني لا أعرف بالضبط أين تقع نقطة التوازن، ولكن عندما يزيد حجم الشركة عن مئات عدة من الأشخاص يصبح من الصعب معرفة ما يجري حولك ومن يعزف ماذا".

يعد الحجم هو الخطوة الأولى في تحديد عما إذا كانت شركتك أو وحدتك التنظيمية تستطيع الاستفادة من إدارة المعرفة. يقول "سيلوف": إن الخطوة الثانية هي تقييم ثقافة الشركة بخصوص المعرفة، حتى تستطيع معرفة ما الذي يمكن تغييره. "ابدأ بسؤال نفسك لماذا لا توجد شراكة للمعرفة في هذه المدة. في بعض الشركات يمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة ثقافة الشركة، حيث يشعر الأفراد أنه لا توجد مكافآت أو حوافز لشراكة المعرفة. إنهم يشعرون مبدئيا أنه من الأفضل بالنسبة لهم أن لا يقوموا بهذه الشراكة. " بالطبع فإنك تحتاج لأن تعرف ما الشيء الذي لا يحتاج إلى التغيير. في بعض الشركات، على سبيل المثال، فإن الشبكات غير الرسمية تقوم بعلم فاعل في إدارة المعرفة. إنها ظاهرة "ست درجات من التقارب يقول "سيلوف": إذا كانت لديك ثقافة مؤسساتية بها العديد من الشبكات غير الرسمية والأشخاص الذين يعملون بالشركة منذ زمن طويل – أي معدل دوران الأشخاص في شركتك منخفض جدا – يمكنك الاعتماد بدرجة أكبر على "هل تعرف بعض الأفراد، الذين بدورهم يعرفون بعض الأفراد".

يتفق مارك ج مازى – المدير التنفيذي للمعرفة لشركة الاستشارات "بارنت انترناشونال – أن هذا ممكن حتى نتجنب إعادة اختراع العجلة في هذه العملية (المترجم: حتى لا نكرر أنفسنا مرة تلو الأخرى) وبينما تحاول أن تغير ثقافة منظمة ما، فإنك لا تريد أن تجعل ذلك أمرا صعبا للغاية باقتراحك مبادرات جديدة أو طريقة جديدة في التواصل في حين توجد هذه الطريقة. غالبا ما يكون هناك طرق موجودة، وأن ما تحتاجه هو جعل هذه الطريقة سهلة الاستعمال.

التطبيق

إذا قررت أن هناك حاجة إلى نظام رسمي لإدارة المعرفة، فإن الخطوة اللاحقة هي أن تقوم بمراجعة رسمية للمعرفة التي تحتاج إليها شركتكم ومكان هذه المعرفة. حسب ما تراه كارلا أو ديل – رئيسة المجلس الأمريكي للإنتاجية والجودة، فإن هذا يشمل الإجابة على خمسة أسئلة:

- ما العملية التي لها أكبر الأثر على الأداء المالي لشركتكم؟
- ما المعرفة، إن تواجدت، التي يمكن أن تجعل هذه العمليات تعمل بكفاءة أعلى.
- هل هذه المعرفة شيء موجود داخل المنظمة، لكنها لا تصل إلى المكان المناسب في الوقت المناسب؟ أم هي معرفة نريد الحصول عليها من خارج المنظمة.

- من الذي سيقوم باستخدام هذه المعرفة؟
- كيف نبدأ عملية توفير المعرفة إلى الأشخاص؟

كانت إحدى الشركات العالمية التي عملت بها كارلا أو ديل بصدد تغيير نموذج العمل التجاري بها من مجرد بيع المنتجات إلى بيع الحلول المحددة. وبمراجعة الأسئلة الخمسة أعلاه، قرر الأفراد داخل هذه المنظمة أن العملية ذات التأثير الأكبر على الأداء المالي كانت عملية البيع نفسها. تم حينئذ سؤال الأشخاص الذين يقومون بهذه العملية عمَّا يمكن مساعدتهم في البيع بفاعلية في المناخ الجديد. أجاب رجال البيع: أنهم يريدون معرفة عما إذا كان بعض الأشخاص قد قام ببيع بعض الحلول، مثل ذلك في دولة أخرى – وإذا كان ذلك صحيحا، ما الصناعة التي اشترت هذه الحلول؟ ومن هو الشخص المسؤول الذي يمكن التواصل معه في هذه الشركة للحصول على تفصيلات أكبر؟

وبمتابعة هذه الإجابات، اكتشفت الشركة أن لديها المعلومات لكنها لم تستغل هذه المعلومات: كل واحدة من الوحدات القومية كانت لديها قاعدة بيانات من الحلول والمناهج (الأساليب)، لكن هذه القواعد لم تتم ربطها معا أو حتى مشاركتها من هذه الوحدات. ولكي تبدأ برنامجا أو منهجا جديدا قامت الشركة بتجميع عدد من الممثلين من هذه الوحدات. كان عمل هذا الفريق من الممثلين هو تحديد المعلومات التي يحتاجون إليها حتى يتم التواصل مع رجال البيع وكيفية التخطيط لذلك.

تفادي السقوط (الفشل)

تسبح المبادرات المتعلقة برامج إدارة المعرفة على الكثير من المعضلات (الصخور).

من بين أخطر هذه المعوقات التي تم تحديدها بواسطة الخبراء الآتي:

- **بداية متشعبة (كبيرة).**

تعد شراكة المعرفة عمل غير طبيعي، هكذا تقول كارلا أو ديل، ولهذا فإنه من الحكمة أن تبدأ إدارة المعرفة على نطاق صغير، بمشروعات استطلاعية يمكن قياس نتائجها في غضون ستة إلى تسعة أشهر. وحينما يحين الوقت للتوسع، توقع أن تخصص كمًّا هائلا من الموارد — وضع نصب عينيك مكاسب كبيرة. "إذا أردت تحقيق النتائج العظيمة، فإن ذلك سيكون دالة مباشرة لما خصصته لهذا العمل (إدارة المعرفة). ولهذا فإنه لا يجب اختيار الأشياء ذات القيمة القليلة إذا لم تتمكن من تحسينها. خلال هذه العملية، فإنك تحتاج للتأكد من أن هناك من هو مسؤول عن هذه العملية. تحتاج أيضاً إلى قائد فريق يستطيع تحريك الأشياء على مدار عمر هذا المشروع. إنها عملية إدارة المشروع شأنه في ذلك شأن أي شيء آخر.

- **الاعتماد على التقنية لاختصار الطريق.**

كثيرا ما يفكر الأشخاص في أن التقنية هل الحل لجميع مشكلات المعرفة، هكذا تقول كارلا أو ديل: إن أكبر مؤشر للفشل هو، أن أول شيء يجب عمله هو وضع قاعدة بيانات. لنضع قاعدة للبيانات، ثم يقوم كل

فرد بوضع معلوماته في هذه القاعدة. إذا قمت ببنائها فلن يحضروا ولن يضيفوا معلوماتهم – ثم بعد ذلك حينما يقوم قلة من الناس بزيارة هذه القواعد فلن يجدوا أي شيء. وهذه هي نهاية القصة. ومن ثم فإنك بهذا التفكير تكون قد أفسدت مياه الحوض قبل أن تضع السمك فيه.

تقول آن ستورات، مديرة تحرير مجلة CIO : إن الشركات التي تراكم البيانات دون تنظيمها أو عدم تحليلها غالبا ما تجد أنه مع وجود القيود على عملية التخزين والوقت المستخدم للبحث عن المعلومات المفقودة، فإن الكم الزائد من هذه المعلومات يعد أسوأ من عدم وجودها بالمرة. يقول "بوب جنز" من قسم ممارسات إدارة المعرفة لشركة "برايس ووتر هاوس كوبر": إنه يجب عليك أن تأخذ في الحسبان وضع بعض أنواع المعلومات في كل مكان ما وليس في قاعدة بيانات. "عليك بأن تحدد أفضل الممارسات في تنظيم وتجميع البيانات الكمية وغير الكمية، هكذا ينصح بوب جنز. ليقم بكتابة ذلك كتاب الأعمال المتمرسين، ثم قم بوضع هذه المعلومات في كل مكان: في برامج التدريب، في السياسات والإجراءات، وفي أكبر قدر من المنظمة ما أمكن.

بهذه الطريقة سوف يتمكن الأشخاص من الحصول على المعلومات بصفة منتظمة، وليس فقط عندما يحاولون البحث عنها.

- **عدم نمذجة السلوك.**

إذا لم يقم المديرون بنمذجة إدارة المعرفة وتكاملها في سلوكهم، فإن إدارة المعرفة لن تنجح. يقول "سيلوف" من شركة هيلوت باكارد : إنها ببساطة عبارة عن أن تسأل السؤال السليم. يجب على المديرين سؤال

موظفيهم عما إذا كانوا قد حاولوا الاستفادة من المعرفة الموجودة، وكيف يخططون لشراكة المعرفة التي حصلوا عليها في المشروع السابق.

- **إهمال قوة وتأثير المكافآت.**

يقوم الأفراد الذين يكافأون على شراكتهم للمعرفة بعمل المزيد من ذلك. أحد هذه الأساليب هو تكامل إدارة المعرفة في نظم تقييم الأداء الرسمي ونظم الحوافز. يقول سيلوف: إن الشيء الذي يجب تغييره هو الاعتراف بإسهامك، وأنك سوف تكافئ على شراكتك للمعرفة، وليس ما قمت باكتنازه من هذه المعرفة. إذا ذلك يعني التأكد من أن الأفراد الذين قاموا بشراكة المعرفة قد تم تحديدهم بهدف الاعتراف بمجهوداتهم في هذا الصدد. يعني ذلك أيضاً التأكد من أن أسماءهم تربط بالأفكار التي أسهموا بها – وأنهم أصبحوا مشهورين لما أضافوه لقاعدة المعرفة بالشركة.

For Further Reading

Harvard Business Review on Knowledge Management (1998, Harvard Business School Press)

If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice by Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides (1998, Free Press)

Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations by Thomas A. Stewart (1997, Doubleday)

The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence by Verna Allee (1997, Butterworth-Heinemann)

Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know by Thomas H. Davenport and Laurence Prusak (1997, Harvard Business School Press)

Reprint U9902A

إدارة المعرفة

أربعة معوقات يجب التغلب عليها

◍ ◍ ◍

لازالت فكرة إدارة المعرفة تشد انتباه الكثير من رجال الإدارة، إلا الاهتمام بهذه الفكرة يتميز باتجاهات متعددة، وإن . . المهني أو الوظيفي في هذا المجال غير واضح المعالم. قامت مجموعة صغيرة من الشركات مثل "وورلد بنك، وزيروكس" بتطوير برامج قوية لشراكة المعلومات، تتسم بتكاملها في العمليات اليومية. لكن العديد من الشركات قد قامت بتدشين مبادرات عدة، إلا أن هذه المبادرات تبدأ بضجة عنيفة، وتنتهي إلى لا شيء.

حسب تقرير المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية الذي قام بالعديد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة، فإن معظم هذه البرامج غالبا ما تؤود في المرحلة الاستطلاعية أو الاستكشافية (المرحلة الأولى في برنامج إدارة المعرفة). قد تتساءل لماذا؟ للإجابة على هذا السؤال، يشير خبراء المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية بالإضافة إلى خبراء آخرين في هذا المجال إلى أن هناك العديد من المعوقات في طريق إدارة المعرفة . من بين هذه المعوقات:

- غياب الهدف من هذه البرامج.
- التخطيط السيء والموارد غير الملائمة.
- غياب المساءلة (المسؤولية).
- غياب التخصيص.

نسوق أدناه تحليلا مفصلا لهذه المعوقات.

غياب الهدف من هذه البرامج

تتجه العديد من الشركات إلى النظر إلى إدارة المعرفة كهدف في حد ذاته، كما تتصور "نانسي ديكسون" الأستاذة بجامعة جورج واشنطون ومؤلفة كتاب "المعلومات العامة: كيف تزدهر الشركات بشراكة المعلومات". تضع هذه الشركات برنامجا لإدارة المعرفة لاعتقادهم بالعائد الممكن تحقيقه من هذه البرامج في المستقبل – أو

حتى لمجرد اعتقادهم بأن المنظمة الفاعلة يجب أن تكون قادرة على شراكة المعرفة عبر أقسامها.

إن هذا التفكير في حد ذاته هو تفكير رجعي، فالهدف ليس مجرد وجود هذه البرامج، تقول ديكسون: إنما هو التعامل مع الموضوعات والأمور المهمة واستخدام إدارة المعرفة، لتحقيق ذلك بقدر المستطاع. تركز كارلا أو ديل، رئيسة المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية على هذه النقطة. " السبب الأول في أن مبادرات إدارة المعرفة لا تعمل بالكيفية المطلوبة في منظمة ما، هو أن المروجين (الداعمين) لهذه المبادرات قد فشلوا في ربط هذه البرامج بالأمور المتعلقة بالعمل التجاري، هكذا تقول كارلا أو ديل. وأن هذا هو الفشل لمجرد إيجاد وسيلة أو وسائل لتستخدمها الأفراد في التواصل وشراكة المعرفة – إنها حل يترقب أو ينتظر مشكلة.

تبدأ الشركات الناجحة بالمشكلات المتعلقة بالعمل التجاري التي يمكن لإدارة المعرفة المساهمة في حل هذه المشكلات. قامت شركة إيرنست ويانج بتطوير عملية تجميع الوثائق/المستندات – معلومات معدة خصيصا لصناعات معينة لكي تساعد الشركة (إرنيست ويانج) مستشاريها في تطوير المقترحات بطريقة أسرع. أما نظام أحسن الممارسات في الإعادة والتكرار replication فإنه يساعد مديري المصانع في تحقيق الهدف الشامل في الشركة: 5% زيادة في الإنتاجية السنوية. وفي شركة أناداركو بتروليم شركة تنقيب عن البترول واستخراجه، فإن كل فرد من أفرادها يسعى إلى استكشاف جديد، يقول محلل التخطيط

تفني تايلور. "تعد ذلك (هذه العملية) ذات وقع رنان للجميع. وإذا استطعنا أن نريهم أننا نستطيع تخفيض دورة الوقت بسبعة أيام، وأن نصيغ قرارات أفضل عن التنقيب – هدف إدارة المعرفة بالشركة – ألا تريد أن تفعل ذلك؟ تكون الإجابة من الجميع "نعم".

التخطيط السيء والموارد غير الملائمة

تركز معظم الشركات انتباهها على المشروع الاستطلاعي لإدارة المعرفة وتهمل عن غير قصد المراحل اللاحقة، هكذا يقول: "ريتشارد ماكدورمت" رئيس شركة ماكدورمت للاستثمار والمشارك في العديد من الدراسات التي قام بها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية. تستحوز المرحلة الاستطلاعية لحداثتها، على الانتباه والدعم الموجهين لإدارة المعرفة. حينما ترى الإدارة العليا الدراسة الاستطلاعية فإنهم يقولون: هذا شيء عظيم – "سوف يقودون عملية التغيير". بالرغم من ذلك، ومع مرور الوقت، ينتقل المديرون الرئيسون إلى أقسام أخرى، يعاني السوق من الكثير من التحولات، ويذهب الانتباه إلى موضوعات شتى. وعما قريب تنضب الموارد المخصصة لهذا المشروع (إدارة المعرفة).

لتفادي ذلك، ينصح "ماكدرومت" بتخطيط المراحل اللاحقة في الوقت نفسه التي تبدأ فيه الدراسة الاستطلاعية. يمكن هذا الأمر المديرين من إدراك (ومن ثم التخطيط) حقيقة أن العمل الحقيقي يأتي بعد الدراسة الاستطلاعية. من المهم أيضاً التأكد من أن الشركة في حالة استعداد لتخصيص الموارد الحقيقية لجهود إدارة المعرفة. يقول ماكدورمت: "إذا كنت بصدد بدأ ثلاث دراسات استطلاعية

وقمت باستثمار من نصف مليون دولار إلى مليون دولار في ذلك، يجب أن تفكر في استثمار أكبر حجمًا من ذلك في المراحل اللاحقة.

قياس مدى التقدم

النقطة المحيرة: من الصعب تقويم (تقييم) مدى تقدمك في إدارة المعرفة. يعد هذا التقدم أمرا صعبا، ولكنه ليس مستحيلا. أمران مهمان يجب تتبعهما، " تقول الأستاذة بجامعة جورج واشنطون، نانسي ديكسون: "قياس الناتج (المخرجات) وقياس العملية. يعتمد قياس المخرجات على الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال الإدارة الأفضل للمعرفة – زيادة الإنتاجية، السرعة في الأداء...إلخ. تقول ديكسون: طالما أن إدارة المعرفة تتجه نحو هدف تجاري محدد، "فإنه من الممكن تتبع ذلك".

يعتمد قياس العملية على طبيعة نظام إدارة المعرفة. تريد أن تعرف أن الموظفين يقومون بأداء ما تريدهم إنجازه - استخدام قاعدة البيانات، الاستفادة من مساعدة الأنداد الخبراء، إيداع التصميمات في بنك التصميمات... إلخ. من الصعب معرفة متى تمت عملية تطبيق إدارة المعرفة ، تقول ديكسون: لكنه بإمكانك معرفة عما إذا كان الأفراد يقومون بالأنشطة التي تعتقد أنها في نطاق إدارة المعرفة، ويمكنك أيضاً تقييم عما إذا كانوا قد وصلوا إلى الأهداف التي تبحث أنت عنها.

لا تتردد الشركات التي تقوم بتطبيق أفضل الممارسات في إنفاق هذه المبالغ الطائلة. قامت العديد من الشركات التي قام بدراستها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية بإنفاق أكثر من مليون دولار لمجرد بدء برنامج لإدارة المعرفة، وأنفقت هذه الشركات أكثر من مثل هذا المبلغ سنويا على تطوير هذه البرامج وصيانتها. تشير "ديكسون" إلى أن شركة "إرينست ويانج" تنفق نسبة 6% من إيراداتها على إدارة المعرفة، يشتمل هذا المبلغ على إدارة التقنية التي تفيد عملية إدارة المعرفة ، لكن هذه المبالغ لم تكرس خصوصا لهذا الغرض (إدارة التقنية) في حد ذاته.

غياب المساءلة (المسؤولية)

من المحتمل أن تغيب أو تتلاشى مبادرات إدارة المعرفة ما لم يكن هناك من هو مسؤول عنها. ربما تحتاج الشركات الكبيرة إلى أكثر من شخص تقع على عاتقه هذه المسؤولية. هناك قاعدة عامة في هذا المجال: إذا كانت الشركة كبيرة الحجم وتريد البدء في إدارة المعرفة، فإنها قد تحتاج إلى أربعة أشخاص أساسيين تخصص أوقاتهم بالكامل لهذا المشروع، هذا بالإضافة إلى الأشخاص المسؤولين عن تقنية المعلومات، تقول كارلا أو ديل، مؤلف كتاب: "لو كنا نعرف ما نعرف: تحويل المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات"، وهي كما سبق أن قدمناها، رئيسة المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية. تستطيع الشركات الصغيرة أن تقوم بذلك عن طريق تحديد شخص معين، كما حدث في شركة "أناداركو بتلور" لكن، إذا لم يكن هناك من هو مسؤول عن إدارة المعرفة (المترجم: بغض النظر عن عدد الأشخاص) فإن هذه المبادرة لن تنجح.

كلما زاد حجم هذه المبادرة (إدارة المعرفة) كلما زاد عدد الأشخاص المطلوبين لإدارتها وكلما ظهرت الحاجة إلى توصيف وظائف هؤلاء الأفراد. وكما هو الحال في الشركات الخدمية كبيرة الحجم، مثلا في شركة آرثر أندرسون هناك نظام شامل لإدارة المعرفة بالإضافة إلى قواعد المعرفة. يقول طد وهسكبنسون، المستشار بالشركة : هناك المئات من موظفي الشركة يعملون في هذه المبادرة – يساعدون مديري المشروعات في الاستفادة من الدروس التي تعلموها من المشروعات السابقة ومراجعة المحتوى والاحتفاظ بتحديثه، وأيضاً توظيف من يقوم بفحص نظام إدارة المعرفة بصفة دورية. والأكثر من ذلك أن هناك قائمة تتضمن:

السبب الرئيس الأول في أن مبادرات إدارة المعرفة لا تعمل كما يجب هو أن المروجين أو الداعمين لها قد فشلوا في ربط ذلك بالأمور أو الموضوعات الحقيقية في العمل التجاري.

الأسئلة المتعلقة عما إذا كانت النتائج والدروس قد تمت إضافتها إلى قاعدة المعرفة، حتى يستطيع الشركاء والمديرون مراجعة هذه الأسئلة : "نعم لقد كانت لنا إسهامات والتزامات بناءً على هذا التداخل.

غياب التخصيص

إن إدارة المعرفة ليست برنامجا "مقياس واحد للجميع" على العكس، فإن هذا البرنامج يعمل بطريقة أفضل عندما يتم تفصيل البرامج

حسب احتياجات كل مستخدم على حدة. لقد تم تصميم برنامج "تجميع الوثائق/المستندات" بشركة إرينست ويانج للمستشارين في صناعات معينة، هكذا تقول نانسي ديكسون. يعد "PRG: مجموعة موارد المشروع" فريق من المستشارين الداخليين في نواحي متعددة من الخبرات، مصدرًا (موردا) مهمًّا في المنتجات التي تتسم بكثافة رأس المال. تقول ديكسون: إن نظم تحويل المعرفة تكون أقل فائدة وأقل فعالية عندما يتم تصميمها بصفة عامة، (أي لتلائم أي شخص) في المنظمة.

هناك طريقة أخرى لتفصيل احتياجات (متطلبات) إدارة المعرفة: إنها (إدارة المعرفة) تحتاج إلى الموائمة مع ثقافة المنظمة. يعد هذا مطلبا ضروريا، حسب واحدة من الدراسات التي قام بها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية، أي يجب أن يكون هناك ربط بينها وبين القيم الجوهرية (الأساسية) للمنظمة. إليك مثالين في هذا الصدد.

- في منظمة "لوتس" بشركة آي. بي. إم هناك شعور منتشر أن لوتس قد قامت "باختراع" تقنية التعاون. لهذا فإن الأفكار التي أضيفت إلى قاعدة بيانات لوتس، وكذلك مراجعة الأفكار هي ببساطة: كيف يقوم الناس بأعمالهم في هذه المنظمة؟ علاوة على ذلك، فإن الثقافة المؤسساتية داخل لوتس هي ثقافة متسامحة: ليس من الضروري أن تكون المشروعات تامة ودقيقة من أول مرة، يشعر الموظفون بالحرية في "تجربة الأشياء" والقيام بتعديل الأشياء التي لا تعمل. ينعكس ذلك في الطريقة التي تستخدم في شراكة المعرفة.

- في شركة فورد، فإن هناك تركيزا على تجنب الأخطار. وإتمام الأشياء بطريقة صحيحة. ولأن فرق تطوير المنتجات تستخدم موقعًا إليكترونيًّا على الإنترانت للتواصل وشراكة المعلومات بين الفرق وداخل كل فريق، فإن المستندات الأصلية والتحليلات التي يقوم بها الفريق والمناقشات تكون متاحة للإدارة العليا. تبني فرصة فحص العمل الأصلي على القيم التي تؤيدها وتعتنقها شركة فورد، ومنها الانتباه، الكمال، والتحليل المستفيض.

يعد مجال إدارة المعرفة في مهده، وليس من المستغرب/المدهش أن كثيراً من المنظمات قد بدأت لتوها تطبق بهذا النظام، والكثير منها لازال فى حيرة من هذا الأمر . ومع هذا فإن أمام هذه الشركة فرصة التعلم من الشركات الرائدة في هذا المجال. كما أن الشركات التي تمارس فلسفة إدارة المعلومات لمدة طويلة كان عليها أن تتعلم الكثير من الأشياء عن طريق التجربة والخطأ، هكذا تقول "كارلا أوديل". لكن كثيرا من المبتدئين في ممارسة إدارة المعرفة استطاعوا التغلب على كثير من المشكلات في المراحل الأولى لبدء هذه المبادرات وأمكنهم المضي قدما بهذه المبادرات. (المترجم: تستطيع الشركات أن تبادر في إدارة المعرفة ليس بوصفها هدفا في حد ذاته، ولكن كوسيلة لتحقيق العديد من أهداف العمليات والعمل التجاري بصفة عامة. لكن على هذه الشركات أن تدرك أن هذا الطريق محفوف بالأخطار والمشكلات، وأن عليها أن تخطط جيدا لتخطي هذه الصعوبات. في النهاية فإن مبادرات إدارة المعرفة سوف تؤتي ثمارها بالمثابرة وعمل الأشياء الجيدة بطرق جيدة.

For Further Reading

Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know by Nancy M. Dixon (2000, Harvard Business School Press)

If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice by Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides (1998, Free Press)

Reprint U0008B

هل تستطيع زيادة تأثير العمل المعرفي على الأداء المالي؟

"توم دافنبورت"

منذ أكثر من ثلاثين سنة مضت أعلن بيتر دراكر: "إن عملية جعل العمل المعرفي أكثر فعالية سيكون من أعظم مهام الإدارة في هذا القرن، كما كانت عملية جعل العمل اليدوي أكثر فعالية أعظم مهام الإدارة في القرن الماضي." وعلى الرغم من أننا لم نحقق هذا الهدف بعد، فإن هناك العديد من الأسباب التي تجبرنا على أن نستمر في هذا المضمار.

من الصعب تعريف المصطلح "عمال المعرفة" لكنهم، وبلا أدنى شك مكون كبير —وربما أغلبية– في الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من الاقتصادات المتقدمة. إنني أعرّف هؤلاء العمال على أنهم الأفراد الذين يمتلكون درجة عالية من التعليم أو الخبرة، والذين تشتمل أعمالهم على إيجاد وتوزيع وتطبيق/تنفيذ المعرفة. يمتلك بعض عمال المعرفة مستويات عليا من الاستقلالية والتفاضل في الأعمال التي يقومون بها، والبعض الآخر منهم لديهم دور أكثر هيكلة. تعد الأنشطة التي يقوم بها عمال المعرفة ضرورية وحاسمة في الإبداع والنمو. وتشتمل هذه الأنشطة على البحث والتطوير، التسويق، الهندسة، التخطيط، خدمة العملاء، والإدارة.

لم تتناول برامج الإنتاجية السابقة مثل هندرة العمليات والجودة شيئا محددا عن عمال المعرفة. كيف يمكننا تحسين اقتصادنا بزيادة

سرعة أهم عناصر القوى العاملة وجودتها؟ للمبتدئين، أنه من المهم الإشارة إلى ما لا يجب علينا عمله أولاً.

شرعت أحد المشروعات التي كنت أشرف عليها منذ عدة سنوات مضت على "إعادة هندسة عمليات العمل المعرفي" لكنه كان من الواضح أن حرف (t) (الكلمة التي تبدأ بحرف t: المترجم يقصد المؤلف كلمة التقنية لم تمكن في الحسبان. أدرك المديرون بأقسام التطوير والبحث والتسويق الحاجة إلى تحسين العمليات، لكنهم يتخفون أو يهابون مدخل الإدارة "من أعلى – إلى أسفل" عندما نتحدث عن التغيير. بغض النظر عن العملية التي تقوم بإعادة تصميمها، فإنه من المفيد أن تشرك العاملين في هذه العملية؛ ويبدو على وجه الخصوص أن تعمل ذلك مع عمال المعرفة الذين يتمتعون بالاستقلالية. أدرك فريق البحث الذي يعمل معي في هذا المشروع أن تصنف العملية وتقسمها إلى أبسط مكوناتها قد لا يعمل: تم اللقاء مع عمال المعرفة وشعر هؤلاء العمال أن الأعمال التي يقومون بها لا يمكن التنبؤ بها وغير منظمة، بحيث يمكن رسمها على خريطة تدفق. باختصار، فإن المناهج الأخرى (خلاف الهندرة) كانت أقرب للتطبيق.

لقد كانت النظرة إلى التقنية إلى أن لها أثرًا محتملاً لتحسين العمل المعرفي، لكنني رأيت تغييراً في وجهة النظر هذه في السنوات القليلة الماضية. عندما بدأت البحث مبادرات تحسين العمل المعرفي، كانت الشركات قد بدأت في تطبيق مستودعات المعرفة تحت شعار "إدارة المعرفة". كانت هذه الشركات تصب اهتمامها في الحصول على

المعرفة المستخدمة في العمل، شراكة المعلومات عبر المنظمة، وتطعيم العمليات بالمعرفة.

التداخلات التي من شأنها تحسين إنتاجية مندوبي خدمة العملاء قد لا تكون مناسبة كعمل لأحد العلماء.

تقوم العديد من الشركات ببناء هذه المستودعات، لكنها (الشركات) لم تكن ناجحة خصوصا في الاقتصاد الحالي، حيث إن معظم عمال المعرفة لا يتوافر لديهم الوقت للبحث والتمحيص في هذه المستودعات، وخصوصا تلك التي تحتوي على كم هائل من المستندات التي تختلف درجة الجودة فيها.

لازالت التقنية تلعب دورا مهمًّا في العمل المعرفي، لكنها تحتاج إلى تكاملها مع الأنشطة اليومية. كما أن المداخل والمناهج التي قد تكون صالحة تبدو غير متسقة مع الاتجاه السائد "المنظمات العالمية الواقعية". عندما سألنا المديرين الناجحين في عملية تحسين العمل المعرفي لشركة "دايمللر كرايسلر" ما فعلوه لكي يحققوا هذه النتائج، أشار هؤلاء المديرون إلى الأساليب البدائية مثل وضع جميع العمال المطلوبين لتصميم السيارة في نفس المنطقة من المصنع.

يتحدث مديرو شركة تويوتا عن استخدام "حجرة كبيرة مفتوحة" لتوضع فيها جميع الوظائف المتعلقة ببناء السيارة، بحيث يكون هناك تواصلا دائما بينهم في أثناء القيام بعملياتهم. كذلك، فإن إدارة إكسون موبيل تصف مدخل الفريق المتكامل في المضاربة على عقود استشكاف

البترول، حيث يعمل فريق من الجيولوجيين والمهندسين والمخططين معا في حجرة واحدة، بدلا من المدخل التسلسلي القديم.

يشير هؤلاء المديرون من وقت إلى آخر إلى أدوات بسيطة مثل البريد الإلكتروني وقواعد البيانات كعوامل مساعدة في زيادة الإنتاجية، وليست التقنيات الحديثة.

اتضح أيضا في أبحاثنا التي تلت، أنه من المستحيل زيادة الإنتاجية لجميع عمال المعرفة بالطريقة نفسها داخل المنظمة. إن التداخل المستخدم لتحسين الإنتاجية الذي يمكن أن يعمل لأحد مندوبي خدمة العملاء في مركز المكالمات من غير المتوقع أن يناسب وظيفة باحث علمي في قسم آخر. علاوة على ذلك، فإن جميع أنواع العمل المعرفي ليست في درجة الأهمية نفسها للمنظمة.

لهذا، فإن المديرين الذين يرغبون في زيادة الإنتاجية يحتاجون إلى تقسيم وتصنيف عمال المعرفة. يحتاج هؤلاء المديرون كذلك إلى تحديد وتعريف الأنواع المختلفة للعمل المعرفي التي تحدث في منظماتهم وأنواع التداخلات المعقولة، التي يمكن أن يقوموا بها. يحتاج هؤلاء المديرون إلى تعريف وظائف العمل المعرفي (الوظائف المتعلقة بالمعرفي) التي لها علاقة وثيقة بمهمة المنظمة. هذه الأدوار التي من خلالها تكون زيادة الإنتاجية أمرا حاسما للإستراتيجية.

يوضح الشكل (1) أدناه واحدا من أساليب هذا التصنيف في هذا النموذج، فإن العلماء الأكاديميين أو مجموعة المحامين ربما يتم تصنيفهم تحت "خبراء"، بينما مندوبي خدمة المستهلك في مركز

المكالمات وكذلك رجال التجزئة يمكن تصنيفهم "عمال العمليات" في العمليات التي تتسم بالتعاون، فإن مهندسي تصميم السيارات يمكن تسميتهم "العمال المتكاملين" والمخططين الإستراتيجيين أو مديري الاستثمار في البنوك "العمال المتعاونين" ربما تتواجد هذه الأنواع الأربعة في الشركات الكبيرة، أو ربما أكثر من هذه الأنواع الأربعة.

الشكل (1)

أسلوب لتقسيم (تصنيف) العمل المعرفي

(عمال متكاملون)	(عمال متعاونون)
• أعمال منتظمة ومتكررة • تعتمد على العمليات الرسمية، المنهجيات، أو المعايير • تحتاج إلى تكامل دقيق عبر الحدود الوظيفية	• العمل التلقائي • يعتمد على الخبرات الكبيرة عبر العديد من المنظمات • تشتمل على الفرق المرنة التي تنتشر بسهولة
(عمال المعاملات)	**(عمال خبراء)**
• عمل روتيني • يعتمد على الأسس والقواعد الرسمية والتدريب • يوظف عمال ذوخبرة قليلة أو يفضل الميكنة	• عمل ذات طبيعة تحكيمية • يعتمد هذا العمل على الخبرات والتجارب الشخصية • يوظف العمال ذات الأداء المتميز

تفسيري ← → روتيني

درجة تعقد العمل

إن المدخل الأساسي لزيادة الإنتاجية هو تصميم التداخلات لكل نوع من أنواع العمل. على سبيل المثال، بالنسبة للعمال في الربع الأول من الشكل أعلاه، فإن السيناريو الشائع هو العمل باستخدام قواعد البيانات وأدوات ميكنة انسياب العمل. فمندوب خدمة العملاء في مركز المكالمات غالبا ما يحدد له ما يمكنه قوله تحت أي ظرف من الظروف في استجابته لتعليقات العملاء أو أسئلتهم. كما أن المدخل إلى الموارد غالبا ما يكون مقيدا بمتطلبات الإنتاجية ودرجة الاستجابة لطلبات المستهلك (العمل)؛ ليس هناك الوقت الكافي إلى الرجوع إلى مستودعات المعرفة والبحث فيها عن إجابة.

لا يمكن تطبيق مثل هذا الحل على العمال الذين يقعون في الربع الثاني من هذا الشكل "عمال متعاونون"، والذين تشتمل عمليات وظائفهم على درجة عالية من اللاتأكد. إن الطريقة المثلى في خدمة هذا النوع من العمال هي توفير أدوات عدة يمكنهم استخدامها عند الحاجة لها؛ يبقى العامل في هذه المجموعة من العمال هو الذي يقوم بتكامل الأدوات والمعرفة.

يحتاج العمال في الربع الأول إلى نماذج وأدوات مساعدة لأداء العمل، التي تجعل من السهل إعادة استخدام الأصول المعرفية، مثل التصاميم الهندسية للمكونات. وجدت شركات صناعة السيارات الكبيرة مثل "فورد وجنرال موتورز" أن المهندسين لا يمكن إجبارهم على استخدام هذه الأصول، لكنهم قد يفعلون ذلك إذا كان هذا هو الطريق الأقل مقاومة.

أما التداخلات بالنسبة للنوع الذي يقع في الربع السابق من الشكل المشار إليه أعلاه يمكن أن تكون الأكثر صعوبة. ذلك أن هذه المجموعة لديها تاريخ طويل من الاستقلالية، وأن أعمالهم لا تخضع لهيكلة معينة. كما أن هذا النوع من العمال يهتمون كثيرا بالجودة في أعمالهم، لهذا فإن تحسين الجودة هو العامل المسيطر لأي مجهود من مجهودات التحسين في أعمالهم.

ومع ذلك فإن هناك بعض النجاحات في هذا النوع من أنواع العمل المعرفي. على سبيل المثال، طبقت شركة "هيلس كير سيستم" التي تحتوي على مستشفيات عدة تابعة لجامعة هارفارد، نظام إدخال الطلبات للأطباء. يضيف هذا النظام درجة من الذكاء إلى عملية الاهتمام بالمرضى، وفي الوقت ذاته يحتفظ الطبيب بالقدرة على نقض توصيات هذا النظام بخصوص الأدوية أو الفحوص أو التحويل. ساعد هذا النظام على تخفيض الآثار الجانبية للأدوية المستخدمة بنسبة 55%،مما أدى إلى تخفيف تكاليف الأخطاء الطبية وتحسين إنتاجية الطبيب ودرجة الاعتناء بالمريض في الوقت نفسه. يقوم المشاركون بتركيز جهودهم على أهم أنواع العمل المعرفي ودورة في العناية بالمريض، ألا وهو الطبيب.

لمدة طويلة، تجاهلت المنظمات العمل المعرفي الذي يبحث عن زيادة الإنتاجية أو يركز عليها. هذه المجموعة كبيرة ومهمة لنجاح منشآت اليوم. وبتصنيف الأنواع المختلفة لعمال المعرفة، تستطيع تحقيق طفرة متميزة في العمل في هذه الحقبة من الزمن (ما بعد الثورة الصناعية).

رأس المال المعرفي للمتحيرين

ماتسون كرو

فكّر فيها على أنها فكرة رئيسة أو نماذج بدأت لتوها في العمل. حظيت فكرة رأس المال المعرفي باهتمام كبير فى الكثير من النقاشات حديثا، وستصبح أكثر أهمية فى المستقبل، إذ تنظر الحكمة التقليدية لهذه الفكرة على أنها أهم أصول المنشأة في القرن الحادي والعشرين. لكن هذه الفكرة لازالت فى مهدها. ما سنقوم بشرحه هنا هو محاولة في صورة أسئلة وإجابات سهلة. وغير مروعة لكي نلخص أساسيات هذه الفكرة.

ما رأس المال المعرفي؟

يعرف "لاري بروساك" بشركة إرينست ويانج رأس المال المعرفي على أنه المواد المعرفية التي تم تقنينها ، وتم الحصول عليها وتم الاستفادة منها لإنتاج أصول أعلى في قيمتها. المثل المعاصر في هذا المجال هو قدرة "شركة نت سكيب" على أخذ فكرة من أفكار المبرمجين وتحويلها إلى الآلاف من الأوامر الحاسوبية، التي يمكن تطويرها واختبارها وتعديلها، ثم تقديمها كأحد متصفحات الويب. يحتوي رأس المال المعرفي على أكثر من مجرد المنتج النهائي: إنه يشمل (يتكون من) عملية التعلم والبنية التحتية، التي تسمح لمستخدميها إنتاج وتسويق المنتج، وتحقيق نتائج أفضل من المنافسين، ثم إعادة هذه العملية بطريقة أسرع في الاستخدام المستقبلي.

لقد تم وصف ذكاؤنا البشري على أنه تحويل المعرفة من خلال: البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، وأخيرا المعرفة إلى الحكمة. يمكن مقارنة عملية تطوير رأس المال المعرفي وتنميته بالعملية التصنيعية، التي يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. وتشتمل عملية إدارة رأس المال المعرفي على اختبار المعلومات من أماكن مختلفة وتحويلها عبر سلسلة يتم فيها زيادة القيمة، حتى تصل إلى أعلى درجة. سوف تصبح هذه القدرة أكثر أهمية في المستقبل. وكما يذكرنا "بيتر دراكر": المعرفة هي القوة، وهذا هو السبب في أن الذين حصلوا عليها في الماضي احتفظوا بسريتها في عصر ما بعد الرأسمالية، فإن هذه القوة تأتي من تحويل المعلومات، وجعلها أكثر إنتاجية، وليس من إخفائها أو الاحتفاظ بها بطريقة سرية.

ما القيمة الحقيقية لرأس المال المعرفي بالمنظمة؟

سؤالٌ كبيرٌ. سوف تدرك أن هذا النموذج الجديد قد تم فهمه عندما يكون هناك إجماع على مقياس محدد لرأس المال المعرفي في شركة ما. وحتى الآن، فإن عملية الإيضاح المالي قد فشلت في تناول هذا السؤال. نتيجة لذلك، فإننا في حالة تخمين بخصوص الإجابة على هذا السؤال. يقدر تشارلز هاندي هذه القيمة بثلاثة إلى أربعة أمثال القيمة الدفترية للأصول الملموسة في الشركة، بينما يقدر البعض الآخر من الباحثين بمعدلات أكبر من ذلك بكثير.

بينما أقوم بالنظر إلى رأس المال المعرفي بمنظمتي وأفكر في بنائه، ما هو الشيء المهم الذي يجب أن آخذه في الحسبان؟

هذا الشيء هو إستراتيجية الشركة. لماذا تجهد نفسك بالنظر إلى الأشياء إذا لم تكن متأكدا من إمكانية مساعدتها لك. من البداية، تأكد من أن مجهوداتك قد وضعها في إطار بنظره نحو فهم قدرة المعرفة في تحسين العمل التجاري. في إحدى مقالات "فاست مازين" يجادل "بروك بانفيل" أحد الاستشاريين بشركة ماكينري أن أي شركة يجب أن تعرف القيمة التي ستقوم بإيجادها، ومن هم مستخدمو هذه القيمة. حينئذ تستطيع الشركة ربط موارد المعرفة بها بطريقة تميزها عن غيرها: خدمة المستهلك في جميع أنحاء العالم بطريقة ثابتة ومنظمة، الاستجابة بسرعة وكفاءة إلى القوة التنافسية، تقديم السلع والخدمات لمستهلك بطريقة أسرع، أقل تكلفة، أكبر كفاءة، وأكثر إبداعًا.

ما الأدوات المتاحة لتتبع هذه السلعة الجديدة؟

كما هو الحال في أي فكرة رائدة أو تطور جديد، فإن معظم الخرائط البدائية لجدولة رأس المال المعرفي تعد غير موثوق بها. قام كل من "لينيف إدفنسون – نائب الرئيس ومدير رأس المال المعرفي لشركة "سكانديا أشورنس آند فيننشيال سرفرس SAFS – ومايكل ميلون بتطوير نموذج لعمل التقارير الذي يتتبع حوالي 35 مؤشرا في

خمسة قطاعات: النواحي المالية، المستهلك، العملية، التجديد والتطوير، والموارد البشرية. تتراوح هذه المقاييس من مقاييس صريحة (نصيب الشركة من السوق) إلى مؤشرات مكتسبة/غير واضحة (مؤشر تمكين الموظفين).

يأمل ميلون وادفنسون أن ينال النظام الذي قاموا بتطويره القبول، ليصبح مستندا يمكن إضافته إلى التقرير السنوي للشركة.

لمثل هذه الجهود، أصبح من الواضح لأي طالب علم في هذا المجال أن الأساليب والطرق الحديثة إلى وضع قيمة كمية لهذا الأصل من الأصول (رأس المال المعرفي) لم تكتمل بعد. وبينما يبدو النظام الذي اقترحه كل من ميلون وادفنسون شاملا في طريقة عرضه للبيانات، فإنه ليس من الضروري أنه يوضح ما العوامل الأكثر أهمية. لكن، هل يستطيع الانتظار حتى يتم تطوير نظام مبادئ محاسبية عامة عن رأس المال المعرفي. ربما قد لا تستطيع ذلك.

لهذا، ما نقطة البداية؟ ربما تبدأ بالنظر إلى رأس المال المعرفي، على أنه يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال المستهلك (المستهلك كرأس مال). وعلى الرغم من أننا سوف نتناول هذه العناصر بالتفصيل أدناه، عليك أن تأخذ في الحسبان أن هذه العناصر الثلاثة لا تعمل أو تتواجد بمعزل عن الآخر. تتم عملية إيجاد القيمة عندما تتفاعل هذه العناصر معا.

ما رأس المال البشري؟

كما تقول الأمثال القديمة فإن رأس المال البشري هو الأصول المؤسساتية، التي تذهب إلى منازلها في الخامسة بعد الظهر، فيما عدا الشركات التي تعمل في مجال البرمجيات الحاسوبية، التي قد يستمر العمال بها حتى منتصف الليل. إن الحقيقة الجديدة هي أنه لكي تتنافس الأعمال التجارية بفعالية ونجاح في القرن الجديد، فإنها سوف تحتاج إلى الاستخدام الأمثل للأدمغة الموجودة بها. ولكي تجدد أنواع رأس المال البشري التي تريد رعايتها واستخدامها، يجب أن تبدأ بالإستراتيجية. عليك أن تنظر إلى القوى العاملة بعين فاحصة، وإلى المهارات التي يساهمون بها في العمل التجاري الذي تقوم به.

يقترح "توم ستيوارت" مؤلف كتاب "رأس المال المعرفي: الثروة الجديدة للمنشآت"، إنه عليك أن تركز الموارد على هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بمهارات فريدة. مثل هذه المهارات هي المواهب الفريدة التي يمتلكها الموظفون، والتي تساهم في بناء العمل التجاري. آي دي إي أه شركة عريقة في تصميم المنتجات الصناعية باستغلال مواهب الموظفين الذين يقومون بالتصميم، يمكن هؤلاء الموظفون هذه الشركة أن تتقاضى أسعارا لمنتجاتها أعلى بكثير من تلك التي يقدمها المنافسون. هنا تكمن عملية إيجاد المزية التنافسية. إن الجزء الأكبر من موارد شركتك يجب أن تستخدم في مساعدة مجهودات الأشخاص الرئيسين في الشركة. وكاختبار معلوماتي سل نفسك "لو استقال السيد ...... غدا، هل من السهل تعيين شخص آخر مكانه، وما آثار ذلك على منظمتنا؟

ما رأس المال الهيكلي؟

إذا اعتبرت شركتك كشخص، وأن رأس المال البشري يمثل عقل هذا الشخص، فإن رأس المال الهيكلي هو جسد هذا الشخص – الجزء الذي يبرز الأفكار نفسها. في هذا النموذج الجديد فإن السبب المقنع هو إعطاء السياق المناسب للنوعين الآخرين من أنواع رأس المال: البشري، والمستهلك، وانتشارهما عبر المنظمة، وأخيرا الحصول على المعرفة حتى يمكن تمليكها لمن يهمهم الأمر مع مرور الوقت. تشمل الأمثلة على رأس المال الهيكلي الآتي:

- قواعد البيانات، التقارير، الكتيبات.
- نظم المعلومات (أهمها الإنترانت، فالبرمجيات الكلية).
- الملكية الفكرية المحمية بالقانون (براءات الاختراع، حقوق الطبع، العلامات والأسرار التجارية... إلخ).
- الأهداف التنظيمية والإستراتيجيات التي تدعم هذه الأهداف.
- التسلسل الوظيفي في إطار المسؤوليات الشخصية والمساءلة.
- المعتقدات الكلية، الآراء، التاريخ (الماضي)، القيم، التفكير الذي يحكم الطرق التي يؤدي بها الأشخاص أعمالهم؛ بمعنى آخر: الثقافة.

في العديد من المنظمات، يحتاج رأس المال الهيكلي أن ينشأ وينمو من خلال عملية تعرف بـ "تحويل المعرفة"، التي نادى بها كلٌّ من

ايتشرد ثوناكا وهروتاكا تاكوتشي في كتابهم "الشركة التي توجد المعرفة (الشركة المنتجة للمعرفة). تعني عملية تحويل المعرفة ترجمة (تحويل) المعرفة غير المباشرة إلى معرفة مباشرة (حتى يمكن فحصها)، ثم مرة أخرى إلى معرفة غير مباشرة (من أجل التطبيق السريع) إن تمكين رأس المال المعرفي من أن يمر بهذه الدائرة يضمن أن المعرفة التى قد تم الحصول عليها، وتمت الاستفادة منها مما يعطيها أعلى قيمة.

ما رأس مال المستهلك؟

الآن لدينا العقل والجسد، ماذا تبقى إذن؟ يمثل رأس مال المستهلك المناخ الذي يعمل فيه هذا الجسد والعقل. إنه يشير إلى العلاقات التنظيمية أو الشبكات. ومن ثم فإنه كجزء من الأجزاء الثلاثة المكونة لرأس المال المعرفي فإنه في كثير من الأحيان صعب الفهم. يتكون هذا الجزء من رأس المال المعرفي من الآتي:

- العملاء (الزبائن).
- الموردون.
- قنوات السوق.
- الجمعيات الصناعية والمجموعات الحرفية.
- صناع القرار في الحكومة.

يشتمل رأس مال المستهلك على جميع البيانات والآراء والقيم عن العمل التجاري، كما تراها هذه المجموعات أعلاه، تعد نصيب الشركة

من السوق، الاحتفاظ بالمستهلك، والربحية مقاييس تقييم بهدف قياس مدى فعالية الشركة في إدارة هذا النوع من رأس المال.

إحدى الملاحظات التي يراها المهتمون بموضوع رأس المال المعرفي هي أنه بمرور الوقت، تصبح المعلومات كافية في السوق. (فكر في عدد المستهلكين الذين تتوافر لديهم معلومات عن الحاسوب الشخصي مقارنا بالسنوات الأولى التي ظهر فيها آبل أو كي بروز). وكلما زادت كمية هذه المعرفة، تنساب هذه المعرفة بسرعة تجاه المستهلكين. هناك ملحوظة أخرى أن المستهلكين هم أصحاب الكلمة الأخيرة في نجاح أي عمل تجاري، وهم الآن أكثر معرفة بما يريدونه عن ذي قبل.

يلاحظ الخبراء في مجال "رأس مال المستهلك" أنه كلما زاد عمر السوق كلما زادت المعرفة الضمنية tacit knowledge. ولكي تدرك كل هذه التطورات فإن شركتكم سوف تحتاج إلى تواصل مكثف ومستمر مع السوق.

ما أهم الأدوات الضرورية لقياس الحصول على رأس المال المعرفي واستغلاله.

سوف نقوم بوصف خمس من هذه الأدوات. تذكر أن الهدف من أي من هذه الأدوات هو تطوير وبناء شبكات من الأفراد، الذين يتعاون بعضهم مع بعض وليس شبكات التقنية التي تحدث هذا التواصل والتعاون. وما لم تكن هذه الأدوات ذات قيمة عالية في مساعدة هؤلاء الأفراد في خدمة العملاء فإنهم لن يستخدموها.

(1) خرائط الكفاءة (القدرة):

يرجع الموظفون إلى هذه الخرائط لكي يتعلموا المهارات والسمات التي يحتاجونها، إذا أرادوا أداء أعمالهم الحالية بنجاح، وأيضا لكي تساعدهم في النمو المهني (الحرفي). ولأن هذه الأداة قد صممت كبديل للتدريب التقليدي، فإن أول من استخدمها كان هنري سبنت أوان، نائب الرئيس للمنظمة المتعلمة والتطوير القيادي بالبنك الكندي التجاري. تم إعطاء المواصفات أو العناصر التي تمثل هذه الكفاءة، والتي تم استنباطها من الاستقصاءات التي سألت المستهلكين عن توقعاتهم. وبالحصول على هذه الكفاءات فإن الموظفين يستطيعون تنمية مسارهم المهني وتطويره.

قام البنك فيما بعد بالاستغناء عن التدريب الرسمي. بدلا من ذلك فقد طلب من المديرين أن يسألوا موظفيهم بمتابعة التعلم من زملائهم لمدة من الوقت. ثم تخصيص غرفة بكل فرع من فروع البنك "غرفة التعلم"، حيث يستطيع الموظفون استعارة الكتب والبرمجيات الحاسوبية. تمكن أيضا الموظفون أن يأخذوا بعض الدورات إن أرادوا. إن الفرق الرئيس من نظم التدريب التقليدية أن هذا النظام الجديد يعتمد على طموحات الشخص نفسه. النتيجة هي ما يعرف بجذب المعرفة وليس دفع المعلومات، وبهذا يحدث التعلم في الوقت المطلوب، وحيث يحتاجه الشخص بدرجة أكبر، وحيث يكون الأثر الأكبر.

(2) مجتمعات الممارسة:

في الماضي، غابت مثل هذه المسميات، إنها كانت مجرد مجموعات تعقد اجتماعا شهريا أو نصف شهري على غداء عمل، يناقشون فيه الأمور التي تتعلق بنظام الطلبات، على سبيل المثال، يصف بروك مانفيل مجموعة الممارسة على أنها: "مجموعة من الحرفيين، يرتبط بعضهم ببعض من خلال التعرض لمجموعة من المشكلات، البحث عن الحلول، ومن ثم إيجاد "مستودع" للمعرفة.

إن أحدث الطرق وأكثرها مناسبة في إيجاد مجتمعات رأس المال المعرفي يمكن، عندما يتم تنفيذها بالطرق الصحيحة، أن توجد المعرفة وكذلك عملية تحويلها. عند عضوية هذه المجتمعات لتشمل جميع الأقسام أو الوظائف أو حتى المنظمة ككل. يأخذ الممارسون (المشاركون) الدروس التي تم تطويرها داخل المجموعة ثم يقومون بنشر هذه المعرفة بطريقة مختفية. دون طلب الكثير من الموارد، فإن عليك أن تشجع جهود هذه المجموعات وأن لا تحاول إدارة هذه المجموعات بطريقة رسمية أو طلب أي توقعات منها. يفضل أعضاء هذه المجموعة ويقدرون السماح لهم بالتفاعل بهذه الطريقة، ويصبح احتمال مغادرتهم الشركة إلى أماكن أخرى للتوظف ضعيفا.

(3) دليل الشركات.

يقول لاينس إدفنسون: "إن التقنيات مثل البريد الإلكتروني والإنترنت تسهل عملية شراكة المعرفة، ولكنها لا تحدد هذه المعرفة أو من يمتلكها." أحد الطرق للتغلب على هذه المشكلة هو تنظيم فهرس بالحذاء داخل

المنظمة حسب تخصصاتهم. إن تحويل العملية العشوائية في البحث عن الحذاء داخل المنظمة إلى عملية ذات تدفق عال، تساعد الشركة على تراكم رأس المال المعرفي "كمخزون"، وتمكن من تفادي البحث عن المعلومات باستخدام طرق مضيعة للوقت والموارد.

(4) دروس قاعدة البيانات.

قامت بعض الشركات بتنمية "نظام مناعة" لمشكلة "فقدان المعرفة". تقريبا، فإن كل مشروع، بغض النظر عن مخرجاته، لديه الدروس التي يمكن أن تفيد الآخرين في المنظمة. يوضح "مخزن البيانات" الدروس الحقيقية التي تم إنجازها، والتي يمكن استخدامها مستقبليا، وحيث تصبح متاحة للجميع. استشر خبراء تقنية المعلومات بشركتكم لمعرفة عما إذا كان باستطاعتهم تنمية نظام معين لتصنيف مجموعات الحلول التي كانت ناجحة – وتلك التي فشلت – حسب موضوع المشروع. ربما يكون هذا الحل بسيطا جدا مثل برنامج قاعدة بيانات حاسوبي. ربما تستطيع تعزيز هذا المجهود بشرط أن كل مشروع أو صفقة بيع تدرج في قاعدة البيانات كجزء من عملية استجواب وتساؤل.

(5) ندوات المعرفة.

بينما تمثل دليل الشركة أو قواعد بيانات الدروس فكرة "مخزون المعرفة" فإن اهتمام ندوات المعرفة الرئيس هو انسياب وتدفق المعرفة. تمثل هذه الندوات مكانا واقعيا، حيث تتفاعل فيها الأنواع الثلاثة لرأس المال. في "معامل بيكمان الدولية، "منتج متخصص في الكيماويات،

إذا أوجد مثل هذا النظام قد اشتمل على وضع شبكة التواصل بالشركة في برنامج "كمبيو سرف، والذي مكن الشركة من إيجاد العديد من لوحات الاعلان للاستخدام داخل المنظمة. يستطيع أي موظف في الشركة أن يتواصل مع موظف آخر في مكالمة تليفونية واحدة، وأيضا الاتصال بالمقر الرئيس للشركة من أي مكان في العالم.

وإذا ما استخدمت هذه الأداة بالتكامل مع مجتمعات الممارسة (أداة رقم (1)، فإن هذه الندوات تزيل العوائق الجغرافية والزمنية التي تقف في وجه التعاون. يمكنك أيضا إشراك المستهلكين والموردين أحيانا خلال عملية الحصول على المعلومات المهمة عن منافسيك. وكلما زاد عدد المشاركين في هذه الندوات تصبح هذه الندوات أكثر قوة وتأثيرا. لكن هذا، بصفة عامة، هو الوضع الحالي مع رأس المال المعرفي.

For Further Reading

"Developing a Model for Intellectual Capital" by Leif Edvinsson and Patrick Sullivan (*European Management Journal*, Vol. 14 No. 4, August 1996)

"Strategy As If Knowledge Mattered" by Brook Manville and Nathaniel Foote (*Fast Company*, April/May 1996)

"New Metrics for a New Age" by Michael S. Malone (*Forbes ASAP*, April 7, 1997)

Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations by Thomas A. Stewart (1996, Doubleday/Currency)

The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995, Oxford University Press)

"Buckman Labs Is Nothing but Net" by Glenn Rifkin (*Fast Company*, June/July 1996)

"Tacit Knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital" by Hubert Saint-Onge (*Strategy and Leadership*, March/April 1996, Vol. 24 No. 2)

Reprint U9708C

عندما يغادر أفضل موظفيك، هل تذهب المعرفة معهم أيضاً؟

"ديفيد بوث وديفيد سميث"

غالبا ما يتحدث المديرون التنفيذيون عن أهم مواردهم بوصفها الموارد التي تغادر مكان العمل مساء كل يوم. وبالرغم من ذلك فإن هناك القليل من القادة ممن يقومون بحماية منشآتهم، عندما يأتي اليوم الذي يغادر هؤلاء الأفراد (رأس المال البشري) المنظمة دون عودة. ومع تقلبات الاقتصاد، فإن هذا اليوم يبدو في الأفق القريب أكثر مما تتوقعه هذه الشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما يكبر العمال في السن - وتصبح، حتى كافة الأعمار في تغيير مستمر – تبدأ الشركات في فقد المعرفة والخبرة والحكمة، التي من الصعب استبدالها، والتي هي المصدر الرئيس للربحية والتنافسية.

حاول أن لا تفقد جزءا كبيرا من المعرفة الممثلة في القوى العاملة (رأس المال البشري)

وما لم تبدأ هذه الشركات في وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها للحفاظ على المعرفة المتمثلة في القوى العاملة أو بنائها، يصبح من الصعب الحفاظ على القدرة التنافسية أو تحقيق هذه الربحية "مثل هذه الخطة الإستراتيجية يجب أن يكون من أهدافها:

- مساعدة الأفراد في الحصول على المعلومات وتوزيعها بمعرفتهم ومعارف زملائهم في العمل.
- تشجيع ودعم التعاون في أي زمان ومكان.
- توفير الدعم والمساندة للتعلم والأداء المطلوبين للعمل بكفاءة.
- وضع الهياكل التنظيمية التي تؤدي إلى تطوير مسار مهني فاعل، وكذلك تخطيط التتابع الوظيفي.

تمثل عملية فقدان المعرفة وتأثيرها على إنتاجية الموظفين وأدائهم شبكة من الموضوعات المعقدة. وأنه لا يوجد حل واحد أو مألوف لجميع هذه المشكلات. بدلا من ذلك، فإن منظمات الأعمال تحتاج أن تفكر في حملة من الإستراتيجيات، والأساليب، والتقنيات. تستطيع الشركات التي تريد أن تأخذ هذا النهج اتباع الخطوات الآتية:

حدد المعرفة الأكثر عرضة للأخطار وكيفية استيعابها

يجب أن تبدأ الشركات بتحديد مكامن الخطر المترتب على فقدان المعلومات والخبرات. يشمل ذلك، بناء العمليات المتعلقة بإدارة الأداء والتطوير المهني، والتي تحمل في طياتها تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة المهمة والحاسمة.

على سبيل المثال، وكما لاحظ ديفيد دي لونج وتوماس أو مان في مقالتهما: وقف هجرة الأدمغة "stemming the brain drain" والمنشورة بدورية (outlook)،عندما هبطت مبيعات شركات الطيران

بعد الحادي عشر من سبتمبر 2001م، فكرت شركة دلتا بتسريح العديد من موظفيها، لكي تبقى في وضع تنافسي مقبول. ولهذا فإنه عندما وافق 11000 موظف على التقاعد المبكر لم تأخذ دلتا أكثر من شهرين في تحديد هؤلاء الموظفين على رأس الوظائف التي ليس بها بدلاء أو تدريب للإحلال . . ثم قامت الشركة بالحصول على هذه المعرفة قبل أن يغادر هؤلاء الموظفون للتقاعد. قام المشرفون في جميع أنحاء الشركة بالعمل مع خدمات التعلم لتقليل القائمة (11000 موظف) إلى الذين سيمثل رحيلهم خسارة كبيرة/فادحة للشركة. وبمجرد تحديد هؤلاء الموظفين المميزين، قامت الشركة بإجراء مقابلات معهم بخصوص أدوارهم في المنظمة. بهذه الطريقة، استطاعت شركة دلتا الاحتفاظ بأكبر قدر من المعرفة في أقصر وقت ممكن.

أسس برامج أكثر تركيزا في التطوير المهني وتخطيط التتابع الوظيفي

يبني برامج التطوير المهني المعرفة التي يحتاج إليها المهنيون للتحضير للأدوار المستقبلية. على سبيل المثال، بعد الزيادة غير المسبوقة (أربعة أضعاف) الاستكشافات الخدمية في مجال الأدوية، أدركت شركة "وايث": أن قادة فرق الدراسات السريرية والبالغ عددهم 150 شخصا أصبحوا قوة ضاربة وحاسمة بين عمالها البالغ عددهم 6000 موظف في البحث والتطوير.

ولكي تطور هؤلاء القادة، قامت الشركة ببناء نموذج فريد في التتابع المهني (التقدم المهني)، الذي تم فيه تحديد عدد من القدرات

والكفاءات اللازمة (الحاسمة) – وكذا مستوى معين من البراعة – لكل مستوى من المستويات المهنية. قامت الشركة بتقييم جميع القادة في فريق الدراسة الإكلينيكية باستخدام هذه القدرات والكفاءات، ووضع خطط تنموية شخصية تعالج فرص التحسين والنمو. قامت الشركة أيضاً ببناء الأدوات اللازمة لتحسين معرفة هؤلاء القادة بدرجة أكبر، كما قامت بتأسيس ندوات تعاونية تسمح بالتعليم المستمر وشراكة أفضل الممارسات.

بالإضافة إلى ذلك، وللمساعدة في التأكد من أن خبرة المنظمة في إدارة التجارب تستمر في النمو، اشترك فريق الدراسة الإكلينيكية مع فريق آخر يسمى "فريق القدرات/الكفاءة"، حيث يقوم الفريقان بدراسة التغيرات في العملية واحتياجات التدريب، وأصبح قادة الدراسة الإكلينيكية جزءا من منظمة مركزية تركز بصفة خاصة على إدارة التجارب.

بناء مجتمعات المعرفة

في معظم المنظمات تتواجد المعرفة مع "الخبراء" الذين يأخذون هذه المعرفة معهم عندما يغادرون المنظمة. تستطيع أدوات التعاون الملائمة اكتساب معلومات هؤلاء الخبراء وأفكارهم، وتساعد في بناء مجتمع حولهم، أي تحويل معلوماتهم إلى معرفة مجتمعية. واحدة من الطرق التي من خلالها يمكن أن يتحقق ذلك هي تخزين محادثات الرسائل التي يقوم بها الخبراء المهمون بالشركة لحظيا. هذه المحادثات

التي غالبا ما تكون مليئة بالأفكار تختص بمجرد اختفائها من شاشة الحاسوب.

تعد عملية فقدان المعرفة مشكلة منتظمة (نظمية) على مدار دورة حياة التوظيف الكلية

مقاومة "تسرب العقول"

تعد عملية فقدان المعرفة التنظيمية مشكلة نظمية، تشمل دورة حياة التوظيف الكلية: التوظيف التعيين ، الأداء، التثبيت، التقاعد. ربما تحاول الشركات تطبيق عدد من الحلول غير المتكاملة. وبينما قد تكون هناك قيمة لبعض الأنشطة مثل برامج التوجيه، قواعد المعرفة، أو تعيين بعض المتقاعدين بعقود – فإن بعضها هو مجرد الحل السريع للمشكلات. لكن المشكلات الشاملة تحتاج إلى حلول شاملة ومتكاملة.

يجب أن تقوم الشركات بتطبيق الآتي، لكي تتأكد من احتفاظها بالخبرات المطلوبة لتبقى في وضع تنافسي أفضل:

- تنظيم وتخطيط القوى العاملة، الذي يمكن من التأكد أن الهياكل والعمليات موجودة، وأنها تدعم التطوير المهني. كذلك، تحديد الأشخاص دور التأثير الكبير، وأخيرا تخطيط عملية التتابع الوظيفي.
- الدعم والتعاون للقوى العاملة، باستخدام حلول بوابات المعلومات وأسلوب تخطيط موارد المشروع ERP.
- تصميم وتقديم التعلم، من خلال التركيز على التعليم في أي زمان ومكان والحلول القوية التي توجد في حلول محاكاة الأداء.

لكن الأدوات الحديثة تستطيع الاستحواذ على هذه المعرفة، وجعلها متاحة لإعادة الاستخدام، ومن ثم التأكد من أن المعرفة قد تم تحويلها من خلال هذه الأدوات لتبقى في داخل المنظمة.

تطبيق أساليب التعليم الإلكتروني الأكثر تقدما، خصوصا تلك المتعلقة بمحاكاة الأداء

أحدث التعليم الإلكتروني ثورة في تدريب القوى العاملة. أتاح التعليم الإلكتروني توزيعا متسقا لمحتويات عالية الجودة، محققا بذلك تمكين التعلم في أي وقت وأي مكان، أي أنه يعتمد بدرجة كبيرة على واقع التعلم عند الأفراد. وفي نفس الوقت يحرر المنظمات من الاعتقاد بأن التعلم يحدث فقط عندما يتم داخل الفصول الدراسية.

أثبتت عملية محاكاة الأداء أنها أساليب أكثر فعالية في التعلم. إن الانتهاء من المهام في مناخ يشبه المناخ الحقيقي للعمل – مع وجود قواعد وتغذية ارتجاعية وتصحيح الأخطاء – يوفر الأفكار والتقويم والتدريب والتوجيه. يتم توجيه المتعلمين إلى : "خبير قصص الحرب، مرجع محدد، أفضل الممارسات، وأنشطة الممارسات، التي تعلموها وطبقوها لإتمام المهام بنجاح. كل هذه المواد تكون متاحة للمتعلمين في الوقت واللحظة التي يريدونها - في نقاط التجربة والخطأ.

على سبيل المثال، لزيادة الربحية والاستجابة إلى التغيير بدرجة أسرع، كان على القوى العاملة بشركة "سمنز" أن تتعلم لغة مالية مشتركة. استخدمت الشركة تجربة محاكاة لمدة 48 ساعة، صممت خصيصا

لرجال المالية والأعمال. وبمزيج من التقنية والأنشطة الجماعية، قامت المجموعة بمحاكاة تحدي نمو واحد من المنتجات التي ركزت عليها الشركة في السوق المحلي إلى منظمة عالمية صناعية تواجه قرارات إدارية معقدة. ساعد هذا التمرين المشاركين لممارسة دور المحلل المالي، المدير المالي، ومدير المشروع. في اجتماع مراجعة العمل التجاري، عملت هذه المجموعة في فرق لاستكمال حالة عملية، بناء على ما تعلموه في أنشطة المحاكاة السابقة. النتيجة هي:خرجت هذه المجموعة من تجربة المحاكاة بمعرفة متعمقة للحاجة الملحة للغة مشتركة وإتقان هذه اللغة نفسها.

إدارة المعرفة داخل فريقك

ما هي الطريقة المثلى في إدارة المعرفة داخل فريقك، أو القسم أو الوحدة التي تعمل بها؟ تقدم المقالات المنشورة بهذا الجزء من الكتاب نصائح وأدوات فاعلة – بما في ذلك طرق تشجيع الموظفين على شراكة المعرفة، اختبارات عملية لإدارة المعرفة، جمع البيانات عن المنافسين، وأخيرا التأكد من أن عمال المعرفة في فريقك يحصلون على الدعم والموارد التي تمكنهم من إيجاد القيمة لمنظمتك.

إدارة المعرفة : أربع خطوات عملية

"ديان ماكفرن بيترز"

تقلل معظم الشركات من أهمية الأصول غير الملموسة كالمعرفة والإبداع، والأفكار، والعلاقات. تساهم هذه الأصول في إيجاد القيمة في الاقتصادات بدرجة أكبر من الأصول الملموسة. ومع ذلك فإنه من الصعب على الشركات الإلمام بهذه الأصول، ولهذا فمن النادر في هذه الشركات أن تحمي هذه الأصول بنفس الدرجة التي يحافظون بها على الأصول الملموسة. ماذا تفعل عندما يغادر أذكى الموظفين عندك؟ كيف تتأكد من أن ما تعلمه قسم من الأقسام يتم مشاركته خلال (عبر) المنشأة ككل؟

لقد صمم نظام إدارة المعرفة للإجابة على مثل هذه الأسئلة. على الرغم من ذلك، فإنه في كثير من الشركات فإن الإدارة المعرفية تكون قاصرة على براءات الاختراعات والموضوعات المتعلقة بالملكية الفكرية. إذا أردت بحق أن تتطور وتستفيد من الأصول غير الملموسة، فإن إدارة المعرفة يجب أن تعني شيئا آخر: لابد وأن تمكن إدارة المعرفة شركتكم من شراكة الأفكار الجديدة وإبداعها، كما يجب أن تركز (إدارة المعرفة) القوة الدماغية على ما هو مهم للشركة. لست محتاجا لأن تكون رئيس مجلس إدارة أو مدير تنفيذي أعلى، لكي تطبق إدارة المعرفة من هذا

النوع، يمكنك تطبيق عناصر إدارة المعرفة في أي قسم من الأقسام أو فرع من فروع الشركة. لكي تبدأ هذه العملية، فإنني أقترح أربع خطوات عملية. هذه الخطوات هي: (1) صنع المناخ الملائم لشراكة المعرفة، (2) إزالة معوقات التواصل، (3) ترتيب أولية الأنشطة والمهام، وأخيرا (4) الاحتفاظ بجدولة (ميزانية) الوقت. سوف نشرح ذلك بالتفصيل أدناه:

صناع ة المناخ الملائم لشراكة المعرفة

إن الحصول على المعرفة يولد معرفة أكثر، وأن أفضل أساليب إدارة المعرفة يجب أن تؤكد مساهمة الجميع. تقوم شركة "روزبلاث إنترناشونال"، شركة خدمات سياحية، حيث كنت أعمل بها كمدير تنفيذي للتواصل، بعقد ما يسمى بالاجتماع المفتوح. ما عدا بعض الاستثناءات، فإنه بمقدور أي شخص أن يحضر أي اجتماع. يتم الإعلان عن الاجتماعات بصفة يومية لتسهيل الشراكة السريعة للمعرفة والاهتمام بإدارة المعرفة والأفكار عبر أقسام الشركة. و في شركة هيوت، شركة استشارات في الموارد البشرية، يتم ممارسة إدارة المعرفة بطريقة واقعية وفاعلة. تتواجد منضدة مستديرة في كل غرفة من غرف المؤتمرات، حتى لا يجلس أحد على رأس هذه المنضدة ويملي (يتسيد) المناقشات. لا توجد ما يسمى بالمكاتب المتميزة ، وليست هناك ألقاب إدارية معينة. يستطيع أي شخص أن يدخل قاعدة بيانات "لوتسي نوتسي"، كما تشارك الجميع ما يعرفونه عبر جميع الممارسات، و في المكتب، أو المناطق الجغرافية الأخرى.

إزالة معوقات التواصل

يمكن للسياسة politics، والنزاعات، ومسؤوليات التطبيق أن تسحق الأفكار في قنوات التواصل التقليدية. وأن الخروج من هذه القنوات ـ على سبيل المثال، بالسماح للأفراد بتخطي المستويات الإدارية ـ يؤدي (ينتج عنه) أفكارا كثيرة في كيفية عمل الأشياء بطرق أفضل. توفر شركة "الأجاسكو"، شركة غاز طبيعي، رابطة مباشرة برئيس مجلس الإدارة "مايكل وارن"، من خلال الكروت التي يمكن وضعها في أي مكان عبر المنظمة. يقوم الموظفون بوضع بعض الأسئلة والأفكار، دون أن يوقعوا أسماءهم. كما أن شرطة "روزنبلوث" لديها خط ساخن دون تكاليف مربوط بطريقة مباشرة مع رئيس مجلس الإدارة "هال روزنبلوث". تمتلك شركة التأمين والخدمات المالية العملاقة USAA نظام إليكتروني يُمكِّن الموظفين من شراكة أفكارهم وآرائهم دون الكشف عن هويتهم بطريقة تلقائية.

ترتيب أولوية الأنشطة والمهام

تحتوي قوائم "ما يجب عمله" كثيرا من الشركات على أنشطة تمثل على الأقل ضعف ما يمكن تحقيقه. إن عملية وضع الأولويات يمكن أن توائم القوة الدماغية والمجهود فيما وراء ما هو إستراتيجي. يجتمع المديرون ذوو الخبرة الطويلة لترتيب جميع الأنشطة الرئيسة (الحيوية) من أول هذه الأنشطة إلى آخرها، دون أن يكون هناك تساو في الترتيب لأي نشاط بين أو أكثر من هذه الأنشطة. تمكن هذه العملية

الأشخاص من تحدي الافتراضات المتعلقة بقيمة المشروعات، التي تحتاج إلى وقت أطول، وشراكة المعرفة بخصوص ما تم إنجازه، وإزالة المعوقات بين الأقسام التي تقيد الأفكار والإبداع. إذا تم تصنيف أحد الأنشطة كأولية أولى (رقم 1) يجب على كل مشترك في هذا النشاط أن يساهم في إنجاحه.

الاحتفاظ بجدولة (ميزانية) الوقت

يعجز العديد من الأفراد والمنظمات في القراءة الواقعية إلى أين يذهب المجهود والوقت. حاول أن تشجع كل فرد من أعضاء فريق العمل أن تحتفظ بجدول زمني كل 15 دقيقة، لما يقومون بعمله، وذلك لمدة أيام عدة. ثم بعد ذلك يقوم القادة بتقديم "ميزانية الوقت" وكيفية استغلال هذا الوقت في مجال عملهم. إن النتائج الإجمالية من المنظمة ككل يمكن أن يدق ناقوس الخطر. ستجد أن هناك أشياء يجب التخلص منها، وأشياء أخرى يجب عملية انسيابها. الأهم من ذلك كله سوف تجد. عما إذا كانت الأنشطة اليومية تعكس أولوياتك الإستراتيجية. تتطلب الإدارة الفاعلة للمعرفة أن يقضي الناس بعض الوقت في تطوير وتطبيق، وشراكة الأفكار. من خلال ميزانيات الوقت، يمكنك معرفة ما إذا كان الأشخاص يقومون بعمل ما هو مطلوب منهم.

يمتلك بيكاسو (الرسام الشهير) مجموعة من اللوحات النادرة في منزله. كانت إطارات هذه اللوحة غير مستقيمة، ولم يتمالك الزائرون إلا أن يقوموا بتعديل إطارات هذه اللوحات إلى موضعها السليم. لكن

بيكاسو كان يشعر أنه إذا كانت مستقيمة فإن الزائر سوف يركز على الإطار المحيط بهذه اللوحات. عندما كان الإطار غير مستقيم، ظهر إلى السطح جمال الرسم. إنه نفس الشيء بالنسبة للمعرفة. فبدلا من وضع القيود حولها، يجب أن نجعلها تقفز من هذا الإطار المحيط بها. (رأي المترجم. جمال التشبيه يكمن في أهمية إزالة القيود والمعوقات، حتى تصبح شراكة المعرفة أمرا سلسا ينساب بين الأفراد والأقسام وعبر المنشأة ككل).

إدارة المعرفة : كيف تحقق الثروة من المعرفة؟

"روبيكا سندرز"

تتسرب المعرفة الضرورية للعمل التجاري من شركتكم إلى الخارج يومًا تلو الآخر، والكثير من هذه المعرفة لا يعود مرة أخرى. يغادر الموظفون ويأتي المستهلك، وتذهب وتغادر معهم المعرفة. وعندما ينصف معين المعلومات، فإن ذلك قد يكلف الكثير من المال والوقت، بل والمستهلك أيضاً.

مما لا شك فيه، فإنك تحتاج إلى برنامج لإدارة المعرفة . وعندما يتم عمل ذلك بطريقة سليمة، فإن ذلك يساعدك على فهم أكثر لعملائك، يوفر لك إمكانية الإسراع بالمنتجات الجديدة إلى السوق، أو إدارة مصانعك بطريقة أفضل.

بالطبع، فإن هذا لا يعد شيئًا جديدا. ومع ذلك فإن العدد القليل من الشركات قد نجحت في بناء برامجها لإدارة المعرفة. مثل هذه البرامج ليس من السهل البدء فيها – والأصعب من ذلك هو تفعيلها. لهذا، ما متطلبات وضع برنامج ناجح لإدارة المعرفة؟ لقد ذهبنا إلى الشركات التي نجحت في إدارة المعرفة لنستطلع الآراء ونبحث عن النصائح.

عرّف مقترح القيمة لبرنامج في إدارة المعرفة

يحتاج لأن تكون واضحا بخصوص ما تريد تحقيقه من برنامج لإدارة المعرفة. إن معظم برامج إدارة المعرفة تكون مدفوعة بواحد

من ثلاثة أهداف: زيادة رضاء العميل بدرجة أكبر، الإسراع بالمنتج إلى السوق، أو تمييز العمليات. في الصناعات عالية التقنية، على سبيل المثال، يكون الإسراع بالمنتج إلى السوق هو الفارق/العامل المميز للموردين، لهذا فإن هذا الهدف يكون هو الدافع القوي لإدارة المعرفة. إن مجرد الدردشة داخل الشركة لا ينتج عنه منتجات جديدة، على الجانب الآخر - كما هو الحال في شيفرون - فإن التركيز الرئيس لبرنامج إدارة المعرفة هو تمييز العمليات.

اختر عملية من العمليات

تقع مجهودات إدارة المعرفة في واحدة من ثلاث مجموعات: التوجيه الذاتي، شبكات المعرفة، تسهيل عملية التحويل. إليك شرحاً بسيطاً لهذه المجموعات:

1- التوجيه الذاتي.

توفر الشركة التقنيات المتعلقة بقاعدة البيانات، ويقوم الموظفون باستخدامها للبحث عن المعلومات التي يريدونها. قد تشتمل الأدوات المتعلقة بذلك على نظام متميز (رائد) لتوجيه الموظفين (المستخدمين) إلى خبير، أو ربما أسلوب بحث معين. تعتمد قواعد البيانات هذه على مبادرات المستخدمين. تتسم هذه القواعد بأنها جيدة وقليلة التكاليف في عملية الاستحواذ على المعرفة المباشرة في المنظمة، لكنها لا تستطيع اكتساب المعرفة غير المباشرة، التي مركزها الرئيس هو "الأدمغة" أدمغة الموظفين.

2- شبكات المعرفة.

قامت العديد من الشركات، خصوصا الشركات الاستشارية بتجربة شبكات المعرفة. حاولت شركة "إندكس كونسلتنج"، الشركة التي كانت رائدة في إعادة الهندسة "الهندرة" إن اكتساب المعرفة التي تم تعلمها في العديد من مشروعات الهندرة، يهدف إلى تسهيل عملية تنفيذ المشروعات المستقبلية، التي تبلورت فيما بعد. من الطبيعي أن تجد الشركات (كما فعلت شركة إندكس) زيادة سعادة الموظفين في استخدام شبكات المعرفة من أجل الحصول على المعلومات، لكن هؤلاء الموظفين كانوا أقل إثارة بخصوص تخصيص الوقت الكافي في تحديث هذه الشبكات.

3- تسهيل عملية التحويل.

يعد هذا الجزء من إدارة المعرفة مدخل (منهج) الخدمة الكلية. بالإضافة إلى المكونات السابقة، فإن هذا المدخل يخصص أفرادا محددين، الذين يقضون جزءا من وقتهم، أو ربما كل هذا الوقت في عملية تكامل أفضل الممارسات، أو في تشجيع عملية تحويل المعرفة عبر المنظمة ككل. يقوم الأفراد الذين يقدمون هذه الخدمة بالمساعدة في عملية التطبيق، وذلك عن طريق ربط أفضل الممارسات بمشكلات العمل التجاري. كذلك فإنهم يقومون بتوجيه الآخرين بخصوص كيفية شراكة المعرفة أو تحويلها من الشركات التي تستخدم هذا المدخل في إدارة المعرفة "تكساس إينسترمنت، أمكو، ريثون."

استخدام التجارب السابقة في التعلم

تمتلك الشركات نوعين من المعرفة: النوع الأول يطلق عليه المعرفة المباشرة أو الخارجية، يتكون هذا النوع مما هو معروف عن العمليات والإجراءات، ويحتوي ذلك على الكتب، أوراق العمل كتيبات الإجراءات والسياسات، وقواعد البيانات. تعد أدوات التقنية مهمة في عملية تنظيم وتوفير المدخل السهل لهذا النوع المهم من المعرفة. أما النوع الثاني من المعرفة، فهو الأصعب في تعريفه أو تحديده. إنها المعرفة التي "تسكن" في أدمغة الأفراد بالمنظمة، والعملاء والموردين. وكجزء من الذاكرة المؤسساتية فإن هذا النوع من المعرفة يعرفه خبير إدارة المعرفة "إبيشيرو نوناكا" والأستاذ بكلية "هاس" للإدارة بجامعة كاليفورنيا – بيركلي بالمعرفة غير المباشرة (الضمنية).

يركز آثر كليز مؤلف (بالاشتراك مع جورج روث) كتاب "Car launch: the Human Side of Managing Change". إطلاق السيارة : الجانب الإنساني في إدارة التغيير على تواريخ التعلم أو أسلوب سرد القصص الذي ساعد في تدوين المعرفة غير المباشرة لإحدى المنظمات التي كان من الممكن أن تخسر كثيرا في غياب استخدام هذا الأسلوب. يصف كليز أساليب تاريخ التعلم كوسيلة في بداية تكوين فرق العمل، و في مساعدة المديرين التنفيذيين القدامى الحصول على المعلومات التي تأتي من المستويات الدنيا في المنظمة. قام المؤلفان باستخدام أسلوب "سرد القصص، وذلك بتجميع الأفراد في مجموعات دراسية، لكي يقومون بسرد قصصهم عن المشروعات التي نجحت وتلك التي أخفقت. كانت الفائدة القصوى من تاريخ التعلم هي جعل المنظمة أكثر جدية بخصوص أساليب التعلم للتوصل.

البحث عن الأشخاص المناسبين وتوظيفهم

غالبا ما يأتي الخبراء في عملية تسهيل نقل وشراكة المعرفة من داخل المنظمة: ربما يكون هؤلاء الأشخاص مستشارين داخليين، يؤازرون التغيير، قادة الفرق أو منظمي عملية قياسات الإدارة المرجعية. يقول "بل باركر" مؤازرا عملية تحويل المعرفة وقياسات الأداء المرجعية لشركة ريثون: إن الشركة سألت مديرها ليقوموا بتحديد الأشخاص الذين يجب إشراكهم في العملية. ولكي يكون هناك توازن في اختيار هؤلاء الأشخاص، قامت الشركة باختيار أشخاص من كل النظم والمناطق.

التأكد من أن التقنية تدعم البيانات

هناك العديد من البرمجيات الحاسوبية التي يمكن أن تسهل الجزء المتعلق بتقنية المعلومات في معادلة إدارة المعرفة. يقول باركر: إن ريثون قدمت برنامجا يمكن أن يكون مفيدا للعديد من الأفراد عبر أقسام المنظمة، ولهذا قررت الشركة استخدام برمجية lotus notes . بفحص أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم من أقسام مختلفة من المنظمة، دور لمحرري المعرفة، وكان من بين أدوارهم إضافة المصطلحات والكلمات الرئيسة وتعديل التقارير والمعلومات لتسهيل عملية البحث فيها. أصبحت هذه القاعدة للمعرفة متاحة للجميع عن طريق الإنترانت بالشركة. يستطيع الموظفون البحث في مكتبة أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقاعدة أفضل ممارسات المعرفة بالإضافة إلى القيام بإيداع أفضل ممارساتهم في هاتين الوسيلتين.

الاستثمار في تدريب عمال المعرفة

تعد أساليب جمع وشراكة البيانات مهمة جدا، لكن هذه الأساليب هي مجرد جزء من الصورة الكلية في إدارة المعرفة . يحتاج الموظفون نظاما يساعد على انسياب المعلومات. على سبيل المثال، توفر الصحف مهارات إدارة المعلومات إلى الصحفيين، حتى لا يكررون أنفسهم في كل قصة يقومون بسردها. يقوم العاملون في مجال الصحف بتغطية الأخبار في كل يوم، إيجاد منتجات معرفية في كل وقت، عليهم أداء العمل حسب ما هو محدد (في الوقت المناسب)، هكذا تقول "أيمي ذوكرمان"، مستشارة وكاتبة. يحتاج الموظفون إلى تدريب مماثل لممارسة إدارة المعرفة. في عالم منشآت الأعمال وحسب ما تراه "ذوكرمان" أن الاستثمار في التقنية موجود من الأساس، لكن مهارات الأفراد غالبا ما لايؤبه بها، لأن الإدارة تفكر أن إدارة المعرفة هي الاهتمام بالتقنية (تقنية المعلومات). يوافق بيتر (من شركة ريثون): يحتاج الذين يقومون بتسهيل إدارة المعرفة إلى مهارات خاصة. فالتدريب ضروري لاكتساب المعرفة ونشرها.

يحتاج الموظفون إلى معرفة كيفية تفصيل العمليات وكيفية سؤال الآخرين عن أفضل الممارسات. على سبيل المثال، أن سؤال "لماذا"؟ غالبا لا يكون السؤال الملائم لمعرفة الكثير، حيث إن مثل هذا السؤال يضع الأفراد الذين يتم سؤالهم في موقف دفاعي.

التركيز على الإستراتيجية

في شركة شيفرون، فإن الموضوع الرئيس في إستراتيجية إدارة المعرفة هو "الربط". تشير "جيف ستمكي"، مستشار عالمي، إلى نفسه

(ذاته) أنه مبشر (رسول) لإدارة المعرفة. تركز الممارسة (ممارسة إدارة المعرفة) على أربعة أشكال مختلفة لهذا الموضوع. "نحن نقوم بربط الأشخاص بالمعرفة المباشرة الموجودة لدينا -على سبيل المثال- بالشبكة العنكبوتية الداخلية، استخدام أدوات مثل التي تستخدم في خرائط "ساهو" أو أدوات بوابات البحث. نقوم أيضاً بربط الأشخاص بالآخرين، الذين يستطيعون مساعدتهم في الإجابة على الأسئلة أو حل المشكلات باستخدام أداة من أدوات تحديد مكان وتخصص الخبراء. يقوم كذلك بربط الأشخاص بمجتمعات الممارسة لكي يشاركوا بمعرفتهم والتعلم بعضهم من بعض، ولكي يوجدوا المعرفة الجديدة. يمكننا ذلك من أخذ ما فعلناه (ما تعلمناه) من فرق الممارسات خلال السنوات القليلة الماضية وتحويله إلى نشاط يومي، يوما تلو الآخر. وأخيراً، نحن دائما نبحث عن طرق جديدة لربط معرفتنا والأفراد الذين يعملون معنا بالعمليات والمنتجات والخدمات التي نقدمها. فيما يلي بعض النصائح الإضافية:

الحصول على التزام وموافقة الإدارة العليا

تحتاج إدارة المعرفة إلى مجهود طويل الأجل. يقول "بيكر": إن ذلك يعني: أنك تحتاج إلى الالتزام – التزام الذين يؤمنون بهذه العملية من أعضاء الإدارة العليا. إذا لم تحصل على التزام وموافقة الإدارة العليا، فلن تستطيع الحصول على الموارد، الأشخاص، أو الأدوات لأداء العمل أو لتغيير ثقافة المؤسسة أو هو أمر ضروري لمساعدة الأفراد في شراكة المعرفة.

قياس النتائج

تعد عملية التقييم من أقل العمليات تطورا في مجال تحويل المعرفة، حسب ما تراه "كارلا أوديل" و "سي جاكسون جريسون" مؤلفا كتاب "If we only know what we know" "إذا كنا نعرف فقط ما نعرفه". هنا فريقان، عندما نأتي للحديث عن قياس النتائج لـ "الراعون" الذين يعتقدون أن محاولة القياس مثل فهمك لكيفية إيجاد المعرفة وشراكتها ربما يؤدي إلى التركيز على الأمور قليلة الأهمية لأمر قياس الأشياء الخاطئة)، والمهتمون بالنواحي الكمية الذين يعتقدون أن القياس هو ضروري لتحديد أين وكيف تقوم بالاستثمار (المترجم: الاستثمار في عملية إدارة المعرفة وقياس النتائج). تقع شركة شيفرون ضمن الفريق الثاني: لقد قامت شيفرون بتطوير وشراكة أفضل الممارسات منذ بداية التسعينيات، وحققت إنجازات عديدة بمقاييس متعددة. يشير "جيف ستمكي" إلى أن النتائج من ذلك كانت توفيرا بقدر بـ (2) مليون دولار في تكاليف العمليات في سنة واحدة – بالقطع ليس كل هذا المبلغ يعزى إلى إدارة المعرفة، "لكن تطوير أحسن الممارسات كانت ناحية مهمة جدا. لقد ادخرنا أكثر من بليون دولار خلال السنوات السبع الماضية في استهلاك الطاقة، أحد النواحي التي ركزنا عليها، وأن تقارير الأمن أوضحت انخفاضا قدره 50% في الحوادث والأضرار".

حققت الشركات الأخرى فوائد عديدة من إدارة المعرفة، ولكن ليست بنفس القدر الذي حققته شيفرون، لكن هذه الشركة تشعر بأنها قد حققت مكاسب في العلاقات مع المستهلكين، حسب ما يقول "أوديل وجريسون".

التركيز على حلول المشكلات الرئيسة

لكي تضمن النجاح طويل المدى في مجهوداتك في إدارة المعرفة ، ينصح "ستمكي" بالتركيز على الموضوعات الأكثر أهمية لشركتك. "كان الدافع الأساسي في شركة شيفرون في جهودها لإدارة المعرفة هو: كيف تصبح أكثر فعالية". حددت المجهودات الأولية في إدارة المعرفة العمليات الرئيسة بالمنظمة، المنتجات والخدمات والمعرفة الضرورية لجعل هذه العناصر أكثر فعالية.

تدريب الموظفين على كيفية شراكة المعرفة

إن حث الأشخاص وإقناعهم على الرغبة والانفتاحية في شراكة المعلومات يعد أمرا صعبا في عملية تحويل المعرفة. قامت شركة ريثون بتعيين أفراد معينين، لتسهيل عملية شراكة المعرفة، تقول بيكر: "كان علينا أن نتدخل لحث الأفراد على شراكة ما يفرقونه".

التفكير في إدارة المعرفة على أنه سباق

يقول "بيكر": هناك ثلاث مراحل في سباق المعرفة بشركة ريثون. الأولى هي الاستحواذ على المعرفة. أما الثانية تفسير ما تم معرفته. وأخيرا (المرحلة الثالثة)، فهي التطوير. يستند هذا السياق على السرعة، وعلينا قهر المنافسين في هذا السياق.

For Further Reading

Smart Things to Know About Knowledge Management by Thomas Koulopoulos (1999, Capstone Ltd.)

Harvard Business Review on Knowledge Management (1998, Harvard Business School Press)

If Only We Knew What We Know by Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides (1998, Free Press)

Car Launch: The Human Side of Managing Change by George Roth and Art Kleiner (1999, Getty Center for Education in the Arts)

Reprint C0006A

حوار مع جبرئيل سولانسكي

تطوير عملية تحويل أفضل الممارسات

"لورين كيللز جونسون"

تبدو هذه الأمور كلها بسيطة: يعد الأفراد في الوحدة (أ) من شركتكم موهوبين في عملية تصميم المنتجات، وتريد أن تكرر مواهبهم في وحدات (ب، ج، د). لكنك عندما تحاول تحويل أفضل هذه الممارسات، تتعرض مجهوداتك للإخفاق والفشل. أثبت الأشخاص في الوحدة (ب) عدم قدرتهم على تطبيق هذه الممارسات. أما الأشخاص في الوحدة (ج) فقد عجزت في تطبيقها. وعلى الرغم من أن العمال في الوحدة (د) قاموا بتطبيق هذه الممارسات، إلا أن نتائجهم لا يمكن مقارنتها بنتائج الوحدة (أ). تشعر أنت آنذاك بالإحباط وتوقف عملية تحويل أفضل الممارسات.

إنك لست وحيدا في هذا المضمار. حسب ما يراه "سولانسكي" مؤلف كتاب: "Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm" والأستاذ المشارك لعلم الإستراتيجية والإدارة بمعهد INSWAD، فإن معظم الشركات تواجه صعوبات بالغة في محاولتها لنشر فلسفة أفضل الممارسات، وذلك برغم الأداء المتميز في جميع المنشأة. تنتهي الشركات التي لا تستطيع الاستفادة من المعلومات المتاحة بفجوة في الأداء بأكثر من 200% أو أكثر بين الوحدات. قيمة هذه الفجوة تساوي ملايين الدولارات.

كيف تستطيع الشركات جعل المعرفة الحالية أقل صعوبة فى اكتسابها وتحقيق المكاسب المالية، التي تنتظرهم إذا ما استطاعوا تغطية أقل تقليل هذه الفجوة. يقول سولانسكي: على الشركات أن تدرك أن هناك تحديا فريدا فى إدارة عملية تحويل المعرفة الداخلية، ولهذا فإنه على المديرين أن يبحثوا في ما وراء العوامل التحفيزية المعتادة، مثلا عدم رغبة العاملين الذين يمتلكون المعرفة (مصدر المعرفة) في شراكتها خوفا من فقدان وظائفهم، أو مقاومة العاملين الذين يتسلمون هذه المعرفة (مستقبلي المعرفة) للتغيير. يضيف سولانسكي أنه على المديرين التعامل مع المعوقات السبع الآتية، التي صنفها سولانسكي في أربع مجموعات: سمات المعرفة، سمات المصدر، سمات مستقبلي المعرفة، والسمات الثقافية.

السمات المتعلقة بالمعرفة:

1- الغموض السببي causal. نحن لا نستطيع معرفة مسببات الأداء المتوافق بالتأكيد، وكيفية تفاعل هذه القوى بعضها مع بعض في وحدة أخرى.

2- المعرفة غير المؤكدة (غير الموثقة). عندما تحاول تحويل أفضل الممارسات الحديثة، لا نستطيع وضع الثقة التامة في أن المعرفة سوف تكون فاعلة في موقف جديد.

سمات المصدر:

3- غياب السمعة. لا ينظر العديد من الأفراد داخل المنظمة إلى أعضاء الفريق ذوي الأداء العالي عن أنهم ملاك المعرفة. (المترجم: هذه نقطة مهمة يجب إدراكها في عملية إدارة المعرفة، ليس فقط إدراك ذوي الأداء العالي، بل أيضاً تصنيفهم، بحيث يمكن الرجوع إليهم وقت الحاجة للاستفادة من خبراتهم).

سمات مستقبلي المعرفة:

4- غياب الطاقة الاستيعابية. لا يدرك الكثير من الناس قيمة المعرفة الجديدة. علاوة على ذلك، فإنهم يفتقرون إلى المهارات واللغة المشتركة والخبرة اللازمة لتفعيل هذه المعرفة الجديدة.

5- غياب القدرة على الاسترجاع. لا يستخدم الأشخاص المعرفة التي تم تحويلها بالقدر الكافي الذي ينتج عنه تكامل هذه المعرفة في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم.

السمات الثقافية:

6- العقم. تفتقر المنظمة إلى النظم والهياكل التي تمكن الأشخاص من إدراك واستغلال الفرصة للاستفادة القصوى من المعرفة الحالية.

7- غياب العلاقة القوية بين مصدر المعرفة ومستقبلها. لا يوجد تاريخ موثق للعلاقات الإيجابية والتعاون بين الأشخاص من وحدات أو أقسام مختلفة

المعرفة المستفيضة

حسب نتائج الأبحاث التي قام بها سولانسكي، فإن أكبر ثلاثة صعاب للمعرفة هي الغموض السببي، غياب الطاقة الاستيعابية لمستقبلي المعرفة، وغياب العلاقات القوية بين مصدر المعرفة ومستقبليها. يقول سولانسكي: على الرغم من عدم قدرتنا على توضيح الغموض السببي فإنه بإمكاننا أن نقوم بالبحث العميق في أسباب نجاح أفضل الممارسات في الشركات، التي يتواجد فيها ولأكثر من عشرين عاما عمليات يمكن أن تكون مثالا يحتذى به، فإنك تحتاج أن تسأل الأشخاص: لماذا يقومون بعمل ذلك – وكيف؟ اعتبر مدى تفهمك لهذه الممارسات، ثم سل نفسك "ما هو المكسب (العائد) المتوقع من تطبيق هذه الممارسات في وحدة أخرى من وحدات المنشأة؟ كم من الوقت تستغرق عملية الحصول على نتائج مماثلة في هذه الوحدة؟ تحتاج عقبات إدارة المعرفة إلى بعض الوقت لإزالتها، وكذلك فإن عليك أن تزن هذه الأمور، وأن تفاضل بين الأولويات.

إن التغلب على مشكلة "الطاقة الاستيعابية يبدو أمراً جليًّا وضروريًّا". يقول "سولانسكي": إنه لاحظ العديد من الشركات تبذل مجهودات لمناقشة هذا العامل (الطاقة الاستيعابية). تشتمل الإستراتيجيات المتعلقة بهذا العامل على التدريب والتعلم، وذلك للتأكيد من أحد أعضاء الفريق في الوحدة المستقبلة للمعرفة، تتوافر لديهم المهارات بالإضافة إلى الكفاءات والقدرات التحليلية والإدارية، لكي تتم استيعاب هذه الممارسات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج

المديرون إلى تواصل الرؤية التي تحاول الشركة إنجازها من خلال تحويل المعرفة المتواجدة. وأخيرا، لكي يتم تحسين الطاقة الاستيعابية، فإنه يجب على مستقبلي المعرفة أن يكون لديهم المصطلحات المناسبة عن تحويل الممارسات، كما يجب عليهم تعريف الأدوار والمسؤوليات الضرورية بتطبيق هذه الممارسات: إذا لم يؤد التدريب والتعلم النتائج المطلوبة يقول سولانسكي يجب على المديرين تعيين أشخاص جدد، الذين يستطيعون استيعاب هذه الممارسات.

وبخصوص غياب العلاقات الحميمة intimate بين مصدر المعرفة ومستقبليها، فإن سولانسكي يوصي بعمل ما هو ضروري لإيجاد مثل هذه العلاقات بين الأفراد. يقول سولانسكي: في العلاقات الحميمية يشعر الأفراد بأهميتهم. فهم يستمتعون بهذه التفاعلات، ويتعاونون بسرعة وبطريقة أكثر إنتاجية، كما تزداد درجات استجاباتهم بعضهم لبعض. كل ذلك يعد ضروريا في عملية تحويل أفضل الممارسات – ذلك لأنه من الضروري أن تتفاعل المجموعتان (المصدر والمستقبل) باستمرار ولمدة طويلة.

ولكي يتم تعزيز هذه العلاقات، فإنه عليك أن تتخلص من القيود المتعلقة بالسفر والتواصل واستغلال الفرص، لترويج العمل الجماعي بين هذه المجموعات. يقول سولانسكي: "عندما أرادت شركة هيولت باكارد أن تقوم بتحويل أفضل الممارسات من الولايات المتحدة إلى سنغافورة، "أتاحت الفرصة لمهندسي المجموعتين في قضاء بعض الوقت بعضهم مع بعض في ظل هذه الظروف المعاكسة. لقد ذهب الفريقان

في رحلة صعود الجبال في منطقة Rocky Mountains – لكن أفضل فرصة في بناء هذه العلاقات كانت تناول الطعام المكسيكي. عندما تعاني من حرارة الفلفل المكسيكي، تزداد علاقة الترابط بسرعة فائقة.

أهمية عملية التوقيت

ينصح أيضاً سولانكسي المديرين بالتفريق بين أربع مراحل من عملية تحويل الممارسات:

1- البدء والمبادرة. إدراك فرصة التحويل واستغلالها.

2- التطبيق. تبادل المعلومات والموارد بين مصدر المعرفة ومستقبليها.

3- التكثيف. بداية استخدام المعرفة التي تم تحويلها وتحليل المشكلات غير المتوقعة.

4- التكامل. جعل عملية تحويل المعرفة روتينية.

يقول سولانسكي: "تصبح معوقات تحويل المعرفة أكثر صعوبة في المراحل المختلفة. على سبيل المثال، سمعة المصدر، برهنة المعرفة وإثباتها، والغموض السببي، تعد عوامل مهمة خلال مدة البدء والمبادرة، بينما تصبح معضلة الطاقة الاستيعابية أكثر وضوحا خلال مدة (مرحلة) التطبيق، بينما تعد مرحلتي التكثيف والتكامل متساويين في الأهمية. "كلما أسرعت في مواجهة معوقات إدارة المعرفة، كلما

أصبحت في موقف أفضل - ذلك لأن هذه المعوقات تحتاج إلى بعض الوقت لإزالتها. وإذا انتظرت طويلا للتعامل مع هذه المعوقات، ستسبح في بحر من المشكلات المكلفة.

تناولت الدراسة التي قام بها سولانسكي تحول المعوقات التحفيزية في كل مرحلة من المراحل الأربعة السابق ذكرها أعلاه. توضح نتائج هذه الدراسة بعض التعقيدات المذهلة. على وجه التحديد، لقد تبين أن مستقبلي المعرفة الذين هم أكثر تحفيزا لتطبيق أفضل الممارسات الموجودة في وحدات أخرى يساعدون في زيادة حدة مشكلات التحويل خلال مرحلة التكثيف، لماذا؟ ربما يتوجه الفرد في هذه الحالة إلى رفض المساعدة الخارجية، توسيع التعديلات التي تبدو واضحة ومباشرة إلى مشروعات رئيسة، وقد يقوم بعمل التغييرات غير الضرورية، لتحتفظ بالاعتزاز بملكيته للعملية، أو يتحول إلى ممارسات أخرى في أسوأ الظروف، نتيجة التحمس غير المحسوب. يقول سولانسكي: إن دوافع "مستقبلي المعرفة" ربما تكون مهمة وضرورية في المبادرة أو البدء عملية تحويل المعرفة، ولكن ربما تعقد عملية التطبيق.

ننقل أو لا ننقل

تقترح النتائج التي توصل إليها سولانسكي بعض الضمنيات المهمة للمديرين. بداية، "إن الإدارة بهدف استخدام المعرفة المتاحة، يختلف عن الإدارة بهدف إيجاد معلومات (معرفة) جديدة. في الحالة الأولى، فإنك تريد أن يقوم الأشخاص بنقل الممارسات التي تعمل جيدا،

الحصول على النتائج، حينئذ، وبعد هذا كله، تقوم بالإصلاح غير البارع في العملية بهدف حل المشكلات. في الحالة الثانية، ربما تريد أن تمنع عملية النقل. هناك مبادئ متعارضة، ولهذا فإنه عليك أن تكون واضحا بخصوص ما تفعله!

في مواجهة الغموض السببي، "يجب أن نقبل أننا لا نعرف ما نعلمه – حتى حين الحاجة للاحتفاظ بشركائنا في موقف تنافسي أفضل. نحن لأن نكون متواضعين وواقعيين – ومع ذلك فإن الكثير منا يكون أحيانا أكثر ثقة في قدرتنا على تحويل المعرفة أكثر مما يجب. يجعل ذلك عملية النقل أكثر أهمية. يشرح سولانسكي ذلك بقوله: "إذا أسرعت بتعديل أفضل الممارسات التي تريد تحويلها، وتفضل هذه المجهودات في موقف جديد، فسوف تكون أقل قدرة على تحديد أسباب الفشل، يكون أقصى أملك في تحديد مسببات المشكلة، هو إعادة إنتاج أفضل الممارسات، ثم مقارنة التجسيد الجديد للعملية مع الممارسات الأصلية. بمعنى، أنك تحاول أو تصمم تجربة محكمة الرقابة قدر المستطاع.

وأخيرا فإن سولانسكي يوصي بتحديد "مثالاً عمليًّا للشيء الذي تريد نقله". لا مجرد ترقيع "أفضل الأفضل" أو بعض أجزاء الممارسات من مصادر أخرى. إن مثالاً عمليًّا كاملاً يمكن أن يعطيك أفضل المحاولات في مواجهة (معالجة) معظم معوقات إدارة المعرفة. بذلك ترى كيف تترابط الأجزاء وتتفاعل، هنالك تكون قد اختصرت أو قللت من الغموض السببي.

تقترح دراسة سولانسكي أن معوقات تحويل أفضل الممارسات هي أكثر دقة وتعقيدا أكثر مما نعتقد. ولكن بفهمنا لتأثير الممارسات غير منظماتنا، وكذلك إدارة أفضل لأهم أصول شركتنا التي هي مصدر للمزية التنافسية (المعرفة).

قوة الذكاء التنافسي

"ديفيد ستوفر"

منذ سنوات عدة حدثت ضربة ذكاء موفقة وغير متوقعة، تشابه تلك الضربات التي تحدث في أفلام جيمس بوند، حيث وجدت شركة الأدوية العملاقة "ميرك" دليلاً (مفتاح الحل) لوضع المنتج في السوق، وكذا إستراتيجية التسويق لأحد منافسيها، وهي في سبيلها إلى إنتاج أحد الأدوية المهمة. قامت شركة ميرك بوضع إستراتيجية مواجهة لإستراتيجية الشركة المنافسة، وذلك بوضع أحد منتجاتها الحالية في السوق، لتحتل بذلك المكان الذي كان من المفروض أن يشغله المنتج المنافس. أثبت هذا الذكاء التنافسي مدى أهميته. وبإعادة وضع منتجاتها في السوق، استحوذت ميرك على نصيب كبير من السوق، وأجبرت المنافس على التراجع، مما أدى إلى تأجيل المنافس لتقديم المنتج الجديد لمدة لا تقل عن سنة كاملة. حققت شركة ميرك، نتيجة هذه الضربة الذكية، ما لا يقل عن 300 مليون دولار.

ما الخدعة أو الحيلة الجاسوسية التي استخدمتها شركة ميرك لكشف خطط الشركة المنافسة؟ حسب ما يراه "كليفورد كالب" مدير التحليل الإستراتيجي لشركة ميرك، فإن أفراد الشركة قد ألموا بالكثير ممَّا يريدون معرفته بحضور الاجتماعات الطبية، والحصول على المعلومات العامة عن التجارب المستوصفية.

أهلا بك في هذا المضمار والممارسات الحديثة للذكاء التنافسي لشركة ايستمان كودك، على أنه عملية تجميع وتحليل واستخدام الذكاء العملي، الذي يتسم بالدقة والمواءمة عن صناعة معينة أو مجموعة من الشركات المنافسة. إن تجميع المعلومات عن منافسيك ليست البحث في مقالب النفاية في الحارات الخلفية، أو إرسال أحد موظفيك كمستهلك للمنتج المنافس. إنها (عملية لبيع المعلومات) تتعلق بالحصول على المعلومات من خلال الموقع الإلكتروني للمنافس والاهتمامات العامة.

تقريبا، فإن جميع العاملين في شركة ما يقومون بعملية الذكاء التنافسي سواء كانوا يعرفون ذلك من عدمه.

إنها أيضاً عبارة عن المحادثة مع أنداد الصناعة في العروض والمحافل التجارية. إنها تختص بمعرفة أين تبحث؟ ماذا تسأل؟ وماذا تفعل بما قمت بتحصيله؟

يُبنى الذكاء التنافسي الفاعل على قواعد إدارة المعرفة، وذلك بتجميع ثم نشر المعلومات عن المنافسين عبر المنشأة بطريقة منتظمة. ومع ذلك، وبالرغم من أهميتها المحتملة، فإن القليل من المنظمات يستخدم ممارسات الذكاء التنافسي. يرجع ذلك إلى أن عملية بناء الذكاء التنافسي الفاعل، وصيانتها يحتاج إلى كمية كبيرة من الموارد، وأننا لا نستطيع برهنة أهميتها بالنسبة للوضع المالي، حتى نقوم بوضع هذه الممارسات موضع التنفيذ. لكن الشركات التي قامت ببناء برامج الذكاء التنافسي تقسم بذلك.

جمع البيانات

يقول جون برسكوت الأستاذ بجامعة بتسبرج ومحرر دورته الذكاء التنافسي: إن كل شخص بالمنظمة يقوم بعملية الذكاء التنافسي تقريبًا، بصرف النظر عما إذا كانوا يعرفون ذلك من عدمه. إذا تصفحت التقرير السنوي للمنافسين، أو تحدثت مع المدير المالي التنفيذي لشركة منافسة خلال حفل استقبال، أو قرأت مقالات منشورة عن منافسيك، أو قمت بتجميع قصاصات الأخبار، فإنك بذلك تكون قد مارست نوعًا من أنواع الذكاء التنافسي.

يدلي خبراء الذكاء التنافسي بمفاجآتهم المستمرة عن كم المعلومات الحساسة، التي تم الإفصاح عنها عن طريق الموظفين، الذين يعملون عند منافسيك أو تلك التي يدلي بها أعضاء مجلس الإدارات أو المعلومات التي يشاركها من يهمهم أمر المنشأة مع أشخاص غرباء، أو حتى مع بعض الأشخاص الذين يقرون بارتباطهم بالشركة المنافسة. ولهذا فإنه من الضروري أن يتم تدريب الموظفين بشركتكم، والذين قد تسمح لهم مواقعهم التنظيمية بالإلمام بهذه المعلومات: أن يسألوا السؤال الجيد، وأن يكونوا مستمعين فاعلين. يقول خبراء الذكاء التنافسي: إن موظفي الشركات يلعبون دورا فاعلا في تجميع المعلومات، وهم بالطبع المصدر الرئيس أيضاً لمثل هذه المعلومات، سواء في أهمية هذه المعلومات، أو سهولة الحصول عليها. إنني أقدر أن 90% مما يزيد معرفته قد يعرفه البعض أفراد الشركة، هكذا يقول "ستيفن ستورمز" مدير التحليل التنافسي بشركة "ويرهاوزر".

ما تعنيه البيانات (إعطاء معنى للبيانات)

تبدو عملية تجميع المعلومات عن المنافسين سهلة إلى حد ما، وهناك إثبات لقيمتها. إذا كان الأمر كذلك فلماذا لم تسلك العديد من الشركات المسلك الرسمي لجهودها في الذكاء التنافسي؟ ربما لا تكون الإجابة في مقدار الجهد المبذول لتجميعها، قدر ما هي في المجهود المطلوب لاستخدامها (لاستغلالها).

يؤكد كل من خبراء الذكاء التنافسي والمديرين القائمين على هذا النشاط بالمنشآت: أن عملهم ليس مجرد التركيز على ما يقوم به المنافسون – إنه يهتم بالحصول على المعلومات وتقييمها في الإطار العام (المناخ العام) للمنافسة. ربما يشمل هذا العمل على الظروف الاقتصادية، اتجاهات وسلوك المستهلكين، الإجراءات التنظيمية المحتملة، الاعتبارات السياسية، وهكذا. ربما لا يدرك العديد من المديرين المدخلات التي يستخدمها نشاط الذكاء التنافسي، هكذا تقول "أنجا كوبر" المسؤولة عن نظام الإنذار الإستراتيجي المبكر بقسم إستراتيجية المنشأة بشركة "ديوتتش تيلكوم تقول "أنجا": يعتقد البعض منهم أن هذا النشاط هو بحث السوق، ويعاملون هذا النشاط على أنه المعلومات – تجميع وتلخيص البيانات – بدلا من احتسابه ذكاء يضيف التحليل والتفسير للبيانات.

بسبب هذا النوع من التفكير الكثير من المشكلات عندما يحتاج المديرون إلى التوصيات بناءً على الأرقام، ذلك لأن الذكاء الحقيقي يمكن أن يكون صعبا أو من المستحيل صياغته بصورة كمية، تقول كوتر.

يقول بول ديشمان، الأستاذ المشارك للذكاء التنافسي والتسويق بكلية الإدارة بجامعة بريام ين: إن المديرين الذين ينتهجون المدخل المختزل للمعلومات محاولين تبسيطها، من المحتمل أن يكون غير مريح بنشاط الذكاء التنافسي. لهذا، فإن العبء كله يقع على عاتق مديري الذكاء التنافسي بالمنشأة في عملية المبادرة بكيفية استخدام البيانات، التي تم تجميعها عن المنافسين.

ربط البيانات بالأداء المالي

لكي يعمل نشاط الذكاء التنافسي، فإنه يجب الحصول على المعلومات من الموظفين الذين يمتلكونها، وتمريرها إلى من يحتاجون إليها. هنا تبدأ المشكلة، خصوصا في المنظمات التي تعد فكرة الذكاء التنافسي بها جديدة إلى حد ما، مع احتمال أن المالك لا يعرف أن هذه المعلومات يمكن أن يستخدمها الآخرون.

يقول "ستورمز" بشركة ويرهاوزر: نحن نعاني من ذلك طول الوقت. عندما ينجح في توفير معلومة مهمة، فإنه من غير المعتاد أن يقول مستلم هذه المعلومة: آه لقد كنا نحاول أن نجد ذلك لشهور عدة.

إن عملية إتمام حلقة الذكاء المؤسسي للحصول على المعلومات المهمة من الشخص الذي يسمعها إلى الشخص، الذي يمكن أن يستخدمها لا يعد تحديا صغيرا. هنا يكمن أهمية فريق الذكاء التنافسي الأكثر تنظيما. يعد هذا الفريق بالإضافة إلى مجموعة إدارة المعرفة بالشركة هما المركز الرئيس لشبكة نقل المعلومات بالمنظمة – استقبال البيانات،

تحليل هذه البيانات، ثم تحويلها إلى الأشخاص الملائمين. ولكي تكون عملية شراكة المعلومات فاعلة، فإن إسهامات الموظفين وعملية إدارة المعرفة فيها يجب أن تكون محددة بوضوح. يجب تحديد أدوار الموظفين، كما أن العملية يجب أن يكون بمقدورها الإجابة على هذه الأسئلة:

- هل هناك فائدة محتملة لهذه البيانات؟
- كيف يمكن تحليل وتفسير هذه البيانات؟
- من هو الشخص الذي يمكن أن يستفيد من هذه البيانات؟ وكيف يتم ذلك؟

على الجانب الآخر، فإن تناول هذه العملية دون تكامل مكوناتها لا يؤدي إلى الفشل فقط في إيجاد القيمة المتوقعة وتوفيرها من هذه البيانات، وإنما أيضاً سوف يرهن عدم فعاليتها في كسب ثقة أعضاء الفريق، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالأرقام.

يوضح "ستورمز" أهمية تكامل ممارسات الذكاء التنافسي من خلال وصفه لمحادثة مع أحد الموظفين بشركة "ويرهاوزر"، الذي أشار إلى أن أحد المنافسين قد توقف فجأة في شراء الأخشاب لأحد مصانع الورق به، ولكي يكون قادرا على الوفاء ببعض الطلبات السابقة. نما إلى علم "ستورمز" أن أحد مصانع الورق بشركة "ويرهاوزر" كان من المقرر إغلاقه مؤقتا، لأن الطلبات منه لم تكن كافية. "كان من السهل أن يتم إخبار بعض وحدات العمل أن المستهلكين لم يكونوا سواء بأداء بعض منافسينا، ذلك لأنهم (المستهلكين) كانوا يرغبون في زيادة الإنتاج.

يقول "سومرز": إن ذلك يعد مثالا لمدى أهمية قسم الذكاء التنافسي ودوره في شراكة المعرفة. في الحالات الأخرى، فإن البيانات التنافسية سوف تحتاج إلى تحليل أعمق، لتصبح قابلة للاستخدام. لكنه، وتحت أي ظروف، لكي يصبح الذكاء التنافسي فاعلا، فإنه يجب ربطه بمستويات عدة داخل المنظمة، وفي جميع الأعمال التي نقوم بها.

كيفية تنظيم الجهود

في تنظيم مجهودات الشركة في الذكاء التنافسي، يكون الاعتبار الأولي هو: كيفية التنظيم. هل يجب أن يكون الذكاء التنافسي مركزيا في قسم خاص به أو يكون به ممثلين من أقسام مختلفة كالتطوير والبحث (R&D)، التسويق، البيع؟ تكمن الإجابات على هذه الأسئلة في الثقافة المؤسساتية، وذلك يعني أن الإجابات الأفضل ليس من الضروري أن تكون نفس الشيء بالنسبة لشركتين مختلفتين. يقول "كالب" لشركة "ميرك": إن وحدة التحليل الإستراتيجي للأعمال التي يترأسها هي قسم متكامل مركزيا. وهذا يعكس الهيكل التنظيمي للشركة، الذي يتمتع بدرجة عالية من المركزية. وعندما تكون هناك مستويات عالية من شراكة الموارد ونفس المستهلكين والموردين، فإنه من الأفضل أن تكون عمليات الذكاء التنافسي مركزية، كما هو الحال بشركة كوداك، موتورولا، داو، هكذا يقول "بريسكوت" الأستاذ بجامعة بتسبرج. وعندما تكون هذه المستويات "منخفضة" low، فإن هذه العمليات يجب أن تتسم باللامركزية، كما هو الحال في آي بي إم، جي إي، وفيدالتي.

بعد ذلك يكون السؤال المتعلق بمتى يمكن أن تتم عملية التلزيم (التعهيد) بعمليات الذكاء التنافسي. وبينما قد تقترح ممارسات الشركة في التلزيم ردا على هذا السؤال، فإن هناك احتسابات إضافية يجب النظر اليها. إذا كانت المهمة تقتضي، على سبيل المثال، زيارة معرض المنافس بإحدى العروض التجارية، أو حتى مكالمة المنافس للسؤال عن المنتجات، أو الخدمات التي يقدمونها، فإن الأشخاص الذين يستطيعون القول: إنهم يعملون في شركات أخرى غير شركتكم، وبما يستطيعون بجمع معلومات كثيرة وبدرجة كبيرة من الدقة. يقول جان هيرنج المستشار الإداري: إن الشارات التي يحملها في المؤتمرات تظهر عليها شركته الاستشارية، وليست الشركة التي يقدم إليها الاستشارات.

إن المصطلح الإعلاني "نحن لا نصنع القرارات، بل نجعل القرارات أفضل – نحن نضع الجودة والأفكار المستبصرة في صنع القرارات"، يشابه عملية الاستعانة بالمستشارين أو الممارسين الداخلين في عملية الذكاء التنافسي، هكذا يقول "بل ويبر" المدير التنفيذي لجمعية محترفي الذكاء التنافسي.

حوار مع توماس دافنبورت

"هل تحصل على أفضل الأداء من عمال المعرفة"؟

لورين كيللر جونسون

يشكل عمال المعرفة نسبة تتراوح بين 25% و 50% من القوى العاملة (حجم العمالة) في الاقتصادات المتقدمة، يقول "توماس دافنبورت، أستاذ تقنية المعلومات المتميز في كلية بابسون للأعمال: يخترع عمال المعرفة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما أنهم يصممون برامج للتسويق، والأكثر أهمية، أنهم يصنعون إستراتيجية الشركة.

يشير "دافنبورت" في كتابه "التفكير كمصدر للعيش: كيف تحصل على أفضل الأداء والنتائج من عمال المعرفة، إلا أن عمال المعرفة هم فرسان التقدم الاقتصادي. لكن كيف تعرف أن عمالك في المعرفة يقومون بذلك. قد لا تستطيع مراجعة مدى تقدمهم بنفس الطريقة، التي تتم بها مراجعة العمال العاديين، ذلك لأن عمل هذه الفئة من العمال (عمال المعرفة) غير ملموس وغير مرئي (مرأى): فهم يستغلون خبراتهم الشخصية للحكم على الأشياء، وهم يرتجلون، وهم أيضاً يتعاونون مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وهم يعملون في كل مكان، وهم يقومون برعاية العلاقات مع المستهلكين. كيف تحكم على مدى فعاليتك في إدارتهم.

كيف تحصل على أفضل الأداء من عمال المعرفة

لأن عمل المعرفة من الصعب قياسه، فإن بعض الرؤساء (المديرين) ينتهجون منطق Laissez-faire: لا يقوم بإدارة عمال المعرفة إطلاقا. أما البعض الآخر من المديرين فهم يفرضون الممارسات التقليدية للإدارة على هذه الطريقة من العمال – على سبيل المثال، استخدم مبدأ الأمر والنهي في كيفية قيامهم بالعمل، ومن ثم يخضعون هؤلاء العمال لأحكام الهياكل التنظيمية التسلسلية. مثل هذه الأساليب تؤدي إلى نتائج عكسية مع الأفراد، الذين يعرفون أكثر ما يعرفه رؤساؤهم، الذين يطلبون مستويات أعلى من الاستقلالية، والذين يبدعون بطريقة أفضل عندما يعملون مع الآخرين كشبكات اجتماعية.

يصرّ "دافنبورت" على أن مديري عمال المعرفة يستطيعون الحصول على أداء أفضل من هؤلاء العمال. تتمثل إحدى الإستراتيجيات في إمداد هؤلاء العمال بالتقنيات الحديثة مثل PAAS وتقنيات التواصل الفوري – والأثر أهمية من هذا كله الإرشادات والتوجيهات بخصوص كيفية استخدام هذه التقنيات لمساعدتهم في التواصل بفعالية مع بعضهم البعض ومع العملاء، بغض النظر عن إمكان تواجدهم. أما الإستراتيجية الأخرى في هذا الشأن، فهي تسهيل عمل الشبكات الاجتماعية التي من خلالها يستطيع العمال ذوو الأداء العالي من إيجاد وشراكة المعلومات المفيدة، التي يحتاجون إليها للمضي قدما في مشروعاتهم. حتى التغيرات الهيكلية في مكان العمل، يمكن أن تساعد في ذلك – مثل ضم الأماكن التي تعوِّل على التعاون في أماكن هادئة، حيث يستطيع العمال التفكير بخصوصية ودون إزعاج.

يجادل "دافنبورت": لكنه من المهم أيضاً (بنفس الدرجة من الأهمية) يجب أن يلعب مديرون عمال المعرفة أدوارهم بطرق جديدة. يعتقد "دافنبورت" أن هذه التغيرات سوف تمثل ثورة إدارية في مجملها.

من مجرد "رئيس" إلى مُدرّب وموجّه

يتنبأ "دافنبورت" بتحولات عدة (تغيرات) في إدارة عمال المعرفة. أولاً، يرى دافنبورت أنه بدلا من مجرد الإشراف على العمل، فإن مديري عمال المعرفة سيكونون من بين عمال المعرفة أنفسهم، يؤدون عملا مشابها لأولئك الذين يشرفون عليهم أو يقومون بإدارتهم. علاوة على ذلك ستكون لديهم أولويات مختلفة عن الجيل السابق من المديرين. فبدلا من تنظيم الهرمى Hierarchies، فسوف يقومون بتنظيم مجتمعات المعرفة. وبدلا من تعيين أو فصل الموظفين، فإن وظيفتهم الرئيسة سوف تتمركز حول تطوير وتدريب هؤلاء الموظفين.

وبدلا من دعم البيروقراطية، فإن مديري عمال المعرفة سوف يصدها، لكي يوفروا لعمال المعرفة الحرية للإبداع في أعمالهم. يلاحظ "دافنبورت" العديد من منظمات المعرفة الناجحة في الأيام الحالية – خذ على سبيل المثال، مشروع مانهاتن، ومركز بالو ألتو للبحث في ولاية كاليفورنيا – قد قامت بتعيين مديرين ذوي الأقدمية في العمل الدور الرئيس في حماية عمال المعرفة من البيروقراطية. سوف يؤدي هؤلاء المديرون أعمالهم من خلال وسائل متعددة، على سبيل المثال، التأكد من أن التمويل المناسب يستمر في تدفقه في مشروعات المعرفة المناسبة،

وذلك من خلال ترجمة محتويات العمل المعرفي إلى المديرين الذين لا يفهمونها، وأيضا من خلال الأنشطة الأخرى التي تفرض الهياكل التنظيمية غير الضرورية على عمال المعرفة.

يقول دافنبورت: سيجد معظم المديرين أنه من الصعب تحقيق مجرد التوازن بين الإشراف على عمال المعرفة وأداء العمل المعرفي معهم. يدرك دافنبورت أن هذا النوع من مديري عمال المعرفة، الذين يمكن أن تطلق عليهم "اللاعب/الموجه سيشعرون بهذا التوتر. إن التركيز الزائد عن اللزوم على مسؤولياتك الإدارية التقليدية مثل الموازنة والتخطيط ربما يعني احتمالك للاهتمامات الحقيقية للعملاء والمستهلكين. من الناحية الأخرى، فإن التركيز الأكثر من اللازم على أداء العمل المعرفي ربما يسبب إخلالا بالمسؤوليات الإدارية.

كيف يمكنك حل هذه التوترات؟ أتقنت العديد من منظمات (شركات) الخدمات المهنية والجامعات ومنظمات البحوث هذه المشكلة، وقدمت نماذجا يمكن محاكاتها. على سبيل المثال، يحاول الأشخاص في المستويات الإدارية العليا بالجامعات الإلمام بالعمل المعرفي، وذلك من خلال استمرارية عمليات التدريس، والبحوث والنشر. لكنه بغض النظر عن المنهج المتبع، يقول دافنبورت: إن عملية تطويرها يجب أن تتم على المستوى التنظيمي. ربما تقوم شركة محاماة بتعيين بعض شركائها لقضاء بعض الوقت في إدارة الأشخاص، بينما تركز شركات أخرى على خدمة العملاء. يتطلب ذلك الأمر إجماعا تنظيميا، حيث إن هؤلاء الشركاء الذين يقومون بإدارة الأشخاص تكون إسهاماتهم في إيجاد

الموارد المالية قليلة مقارنة بهؤلاء الذين يقومون بخدمة العملاء. تقوم بعض الشركات أيضا بتدوير الأشخاص في هذين الدورين.

وبالرغم عن ذلك، "دافنبورت" يحذر من إزالة (أو إبعاد) الأشخاص عن الأنشطة المتعلقة بالعمل المعرفي – خصوصا التواصل مع العملاء والمستهلكين – لمدة طويلة. سوف يفقد هؤلاء الموظفون احترام عمال المعرفة إذا ابتعدوا عن هذا العمل لمدة طويلة.

توضيح معنى الوظيفة

يقول "دافنبورت": إنه بالإضافة إلى إتقان الدور الجديد (اللاعب/ الموّجه) فإن الأولويات المهمة لمديري عمال المعرفة هو توضيح دور المنظمة للموظفين. تعد حاجة عمال المعرفة للشعور بأن إسهاماتهم للمنظمة ككل، وأن منظماتهم تقوم بعمل ذا معنى، أكبر من حاجة الموظفين الآخرين في هذا الصدد. وكما يشير دافنبورت في كتابه "التفكير كمصدر للعيش" فإن هؤلاء العمال (عمال المعرفة) يحتاجون إلى معرفة الإطار الأكثر شمولا، الذي يعملون من خلاله: اتجاهات وتوجهات الصناعة، موقع الشركة في هذه الصناعة، المبادرات التنظيمية الرئيسة، الأهداف المحددة للأداء، كيف يتم ربط أداء الأفراد بهذه العوامل.

وبدرجة مماثلة من الأهمية، فإن حاجة المديرين للاهتمام الكافي عند إناطتهم هؤلاء العمال بالمشروعات، التي هي محط اهتماماتهم. وفي الوقت نفسه تتواءم مع أهداف المنظمة. يحتاج إيجاد مثل هذا

التوازن إلى الوقت والانتباه، لكي يتم تناوله بالتفصيل. وربما يكون هناك نوع من التنازل في تحديد المهام أو هيكلتها بالنسبة لعمال المعرفة بالمقارنة مع الموظفين الآخرين. عندما يشعر عمال المعرفة بملكيتهم للمشروعات التي يقومون بها، ويرون أنهم جزء من الصورة الكلية سيصبحون أكثر فعالية في أدائهم لهذه المشكلة.

لماذا يعد الحفاظ على معدل عال للإنتاجية أمرا مهمًا الآن.

يقول دافنبورت: إن أساليب laissez-Faire وتلك الأساليب الأخرى المتقادمة في إدارة عمال المعرفة تجلب ضررا للمنظمة، وقد بدا الآن أن العمل المعرفي يمكن تلزيمه خارج الحدود، مثله في ذلك مثل الأعمال الأخرى. في هذه الأيام تبحث بعض الشركات عن تلزيم أداء العمل المعرفي لشركات في بلاد كالصين والهند. ولكي تبرر الشركات الاحتفاظ بأعمال مثل الاستشارات، تكامل الأنظمة، تصميم المنتجات، الهندسة، والأعمال الأخرى في الداخل وعدم تلزيمها خارج الحدود، فإنها (الشركات) يجب أن تتأكد من أن عمال المعرفة أكثر إنتاجية من منافسيهم في جميع أنحاء العالم. وهذا يعني إدارة هؤلاء العمال بطرق إبداعية وجديدة.

قياس الأداء والتعامل معه

يقول دافنبورت: يحتاج مديرو العمل المعرفي إلى تقييم أداء الموظفين بطرق جديدة. يجب أن يقيم عمال المعرفة بناء على مخرجاتهم

ونتائجهم – وليس مدخلاتهم، مثل عدد الساعات التي يعملونها، أو حتى أين يقومون بهذه الأعمال. عليك أن تطور مقاييس تتسم بالجودة. وحتى لو كانت هذه المقاييس شخصية، فإنها يمكن أن تكون فاعلة إذا كانت ذات نطاق أوسع. على سبيل المثال، في شركة مهنية للخدمات ربما يستخدم رئيس علاقات النشر والتحليل "عدد مرات الإشارة في الإعلام" أو "التصنيفات المفضلة" في تقارير المحللين كمعايير للأداء.

حينئذ حاول إدخال التغييرات المصممة لتحسين الأداء قياساً على المعايير التي قمت بتحديدها. لا يجب على المديرين مجرد التدخل محاولين الحصول على أقصى مجهودات عمال المعرفة، يقول دافنبورت: "نحتاج أيضا أن نتعلم من كيفية التدخل". تقوم العديد من الشركات بمبادرات التغيير – مثل تحويل عمال المعرفة من المكاتب المغلقة إلى مكاتب مفتوحة في محاولة لإيجاد التواصلات المباشرة – دون محاولة تقييم تأثير هذه التغيرات على الأداء. "نحن نقوم بالتجربة، لكننا لم نتعلم منها". هكذا يضيف دافنبورت.

هل من نصيحة؟ نعم: عليك أن تتطور تغيرات أقل لكنها تغيرات ذكية. قم بتصميم التجارب التي تغير شيئا واحدا في كل محاولة. على سبيل المثال، إذا قمت بوضع الأشخاص في مكان جديد، حيث يتوافر فيه تصميم جديد للمكاتب، لا تعطهم تقنيات المعلومات الجديدة في الوقت ذاته. عليك أيضا أن تحدد كيفية قياسك لتأثير التغيير الذي قمت بإحداثه. يقول دافنبورت: إنك لا تحتاج إلى دكتوراه في الإحصاء للقيام بذلك. لكنك تحتاج أن تحتفظ بتجاربك البسيطة والمنظمة.

هناك حاجة قوية لعمال المعرفة للشعور بأن أعمالهم تسهم في العمل الكلي للمنظمة

تعد الشركات التي تتمتع بالعمل المعرفي المكثف – أي هي الشركات التي بها أعلى نسبة من عمال المعرفة – أسرع في نموها وأكثر نجاحا، سواء كانت في الولايات المتحدة الأمريكية أو الاقتصادات الأخرى المتقدمة. وبإدارة هؤلاء العمال بطرق جديدة، فإنك تزيد من احتمالات الحصول على القيمة العظمى منهم، وفي الوقت ذاته دعم ومساندة شركتك في المضي قدما لتحقيق أهدافها.

إدارة معرفة القادة

تلعب معرفة القادة وخبرتهم دورا فريدا في أداء الشركة. لهذا، فإن تطوير وإدارة ما يعرفه القادة يتطلب إستراتيجيات فريدة. تفحص المقالات بهذا الجزء من الكتاب هذا الموضوع بالتفصيل. سوف تجد بعض هذه المقالات تقوم بشرح المميزات، التي قد تحصل عليها الشركات، عندما تقوم بإيجاد دور أو وظيفة، مسؤول المعرفة الرئيس، وكذلك إيجاد الإستراتيجيات لتطوير قادة المستقبل في الفريق، وكذا النصيحة بإيجاد مجتمعات أفضل الممارسات التي من خلالها يتعلم القادة من نظرائهم وأندادهم.

ما الذي يعرفه المدير التنفيذي لإدارة المعرفة بالفعل؟

"لورين جاري"

ربما تكون قد سمعت البدعة أو التقليعة: إنه في القرن الحادي والعشرين سوف تعتمد الأعمال التجارية على الأصول غير الملموسة، ولن تكون أهم أصول الشركات هي المصانع أو المخزون، وإنما ستكون خبرة ومعرفة العاملين بها بيانات (نشرة) أخبارا. بالنسبة لبعض الشركات التي تتمتع إدارتها بالحكمة ونفاذ البصيرة... لقد بدأ المستقبل. اكتشفت هذه الشركات الرائدة طرقا جديدة تنظر إلى إدارة المعرفة من منظور العملية (process view).

وحسب ما تراه "إلن ناس" بشركة كوبر وليبراند، فإن إدارة المعرفة بالمنظمة ولعملائها أيضا. قد يبدو ذلك شيئا رائعا، ولكن كيف تحقق ذلك. للعديد من الشركات، فإن جزءا من الإجابة هو إيجاد دور إداري جديد، المدير التنفيذي للتعلم. هذا المدير الذي يمكن أن يطلق عليه أيضا المدير التنفيذي للمعرفة أو مدير إدارة المعرفة لا يجب أن تخلط بينه وبين مدير المعلومات، أو CIO الذي تتمثل مسؤوليته في إدارة تقنية المعلومات (البرمجيات والحواسيب). وكما يرى "ناب" التي تشغل منصب المدير التنفيذي للمعرفة ونائبه الرئيس لمنشأة "Big-six" فإن عمل المدير التنفيذي للتعلم هو التأكد من أن المنظمة لديها العمليات والنظم والثقافة، التي تسهل عملية فاعلة في شراكة المعرفة داخل المنظمة ذاتها وبين المنظمة وعملائها.

وماذا يحتوي هذا العمل على وجه التحديد؟ توصلنا فى مناقشاتنا مع المديرين التنفيذيين للمعرفة إلى عدد من الخلاصات المهمة. أما التفاصيل التي تدعم هذه الخلاصات فإنها تتمثل في بعض الكلمات التي يقولها المهنيون (الحرفيون)، التي شأنها في ذلك شأن اللغة الجديدة لمجموعة أشخاص بوصفهم روادا في مجال جديد، لها روعة تفوق الوصف.

النظام الاقتصادي الجديد هو بالفعل بيننا الآن

كثير من الكتاب مثل بيتر دراكر وليستر ثرو يكتبون عن ثورة المعرفة القادمة. وربما يكون من المستغرب أن لا يكون إخوانهم من مروجي ومستعملي الأساليب الكمية، ليسوا ببعيدين من هذا المنطق أيضا. يلاحظ وليم بيرنز الأستاذ المتميز بمدرسة الإدارة بجامعة هارفارد أن المحاسبين يبحثون، ولسنوات عديدة، عن طرق لقياس الأصول المعرفية. "

لقد قمنا ببعض الكتابات عن محاسبة الأصول البشرية لأكثر من 30 سنة، يقول بروفسيور بيرنز، مشيرا إلى كتاب "محاسبة الأصول البشرية"، الذي نشر سنة 1974م لمؤلفه إيرك فيلامهولتز، كمثال. لكن الإدراك بأن المعرفة والإدراك هي أهم مكونات مهمة في المعادلة الاقتصادية، هو الشيء الذي نسمعه الآن من خلال الضوضاء الخلفية، " يجادل ألن كانترو، المدير التنفيذي للمعرفة بشركة مونتيور، شركة استشارات في مجال الإستراتيجية. ربما تكون سنة 1991م هي نقطة

البداية. في هذه السنة، فإن الإنفاق الرأسمالي لشركات الاتصالات والمعدات الحاسوبية في الولايات المتحدة الأمريكية قامت ولأول مرة بإنفاق الشركات على المعدات الصناعية، معدات البناء، التنقيب والزراعة. منذ ذلك الحين، وقد بدأت هذه الهوّة في الاتساع وبزيادة مضطردة. لقد بدأ التركيز المتزايد على إضافة القيمة من خلال المعرفة والإبداع في الامتداد فيما وراء الشركات الخدمية وشركات الاستشارات والمحاسبة، كما هو متوقع، ليشمل الشركات التي تعمل في مجالات السلع والمواد الخام. على سبيل المثال، أنشأت معامل بيكمان، شركة صناعات كيميائية قسما يختص بنقل وتحويل المعرفة.

يعزي بروك مانفيل، شريك في الممارسات التنظيمية بشركة ماكينزي هذه التغيرات إلى عوامل عدة. "عولمة الأعمال التجارية والتنافسية الناتجة عن ذلك، بالإضافة إلى حقيقة أن الشركات تمتد عبر العالم أجمع، فإنه من الصعب حصر من يعرف ماذا في منظمة من المنظمات. لقد أصبح الاتجاه نحو الأصول الملموسة أكثر شيوعا . كما أن التزايد في شفافية المعلومات يستدعي إبداعا أكبر – كما يدرك الأشخاص ما هو ممكن، فإنه يصبحون أكثر حرية في الاختيار. كل ذلك أدى إلى ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة. كما أن الشركات تحتاج إلى مقترحات واضحة للقيمة لكي تستمر في لقائها.

ترى "ناب" أن هناك ربطًا (علاقة) بين هذه الحاجة للتمييز من خلال إدارة المعرفة ونهاية عمليات تقليص الحجم وإعادة الهندسة (الهندرة) خلال السنتين الماضيتين. (هل تعني أن ذلك قد انتهى؟)

"الآن وقد خرجنا من دائرة تقليص الحجم، فإننا أكثر تركيزا على النمو والإبداع"، هكذا تقول "ناب". لهذا فإن الملكية الفكرية ورأس المال المعرفي أصبحتا بؤرة الاهتمام.

كل أنواع المعرفة ليست الشيء نفسه

أو، كما يمكن أن يصفها أحد المديرين للتعلم، "المعرفة هي شيء متعدد، ويجب الحصول عليها، ونقلها بطرق مختلفة". يفرق كانترو بين ثلاثة أنواع للمعرفة: معرفة ذلك، معرفة لماذا؟ ومعرفة كيف. أما الأولى "معرفة ذلك" فهي البيانات والإحصاءات والحقائق، يمكن تخزينها على قرص ممغنط، ولكن عند استخدامها يجب عليك أن تتأكد من أنك تقارن أشياءً مماثلة (التفاح بالتفاح). أما النوع الثاني، معرفة لماذا؟ فهو الفهم التحليلي للنتائج السببية. على سبيل المثال، لماذا تؤثر زيادة الأسعار هنا على الطلب هناك. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال النظم الخبيرة. أما النوع الثالث والأخير، معرفة كيف، فهي المعرفة الضمنية. لا يمكن تخزينها على قرص ممغنط. تحتاج إلى شخص متمرس لكي تتعلم هذا النوع من المعرفة.

إذا أردت أن تطور فهما صارما لإدارة المعرفة ويمكن شراكته عبر المنظمة ككل، ينصح كانترو، تحتاج أولا إلى بناء الوعي فيما يتعلق بنوع المعرفة وعلاقة كل نوع ببعض العمليات. بعد ذلك تحتاج إلى وضع عملية لإيجاد المعرفة التي تمكنك إلى وضع المعرفة المناسبة في المكان المناسب.

افترض، على سبيل المثال، أنك تقوم بتصميم (وضع) إستراتيجية لتقديم نوع معين من معجون الأسنان في شنغهاي. ربما تعرف شيئا عن القطاعات المختلفة للمستهلكين هناك، لكن من المحتمل أن تكون هناك أشياء أخرى عن السوق والمنافسة التي لا تعرفها. يجب أن تساعد الإدارة الفاعلة للمعرفة في تحديد عما إذا كان استثمار موارد إضافية للحصول على الأصول المعرفية شيئًا يستحق هذا المجهود.

يفرق نيكولاس رد – المدير التنفيذي للمعرفة بشركة ويندرمان كاطو جونسون، فرع من فروع "ينج وروبيكان – بين المدخل الجغرافي للمعرفة والأسلوب الذي ينظر إلى ميدان (نطاق) لمعرفة الرئيس للعمل التجاري في كل مكان. يشرح نيكولاس: نحن نعمل في 65 مكتبا في أكثر من 35 دولة حول العالم. ولهذا فإننا نحاول أن نحدد الطريقة المناسبة في علاقتنا بالعملاء في أحد المناطق، ثم نقرر كيفية إتقان أعمالنا في المرة اللاحقة. وعندما ينظر إلى ميدان (نطاق) المعرفة – ولاء المستهلك – فإن أي شيء يمكننا تعلمه من الممارسات حول العالم فيما يتعلق بالمستهلك يعد شيئا قيما بالنسبة لنا.

تعد العناية بنشوء مجموعات الممارسة ورعايتها أمرا أساسيا في ما يقوله "نيكولاس رد"، مجموعات الممارسة هي عبارة عن شبكات غير رسمية من الأفراد، الذين يستطيعون، من خلال عملهم مع العملاء، استخلاص مبادئ وأطر النظرية، التي يمكن تطبيقها في مواقف التحدي. من الأشياء المماثلة لذلك هو ما يقوم به "ستيف كر" نائب

رئيس شركة جنرال إليكتريك لشؤون تطوير القيادة، وهو دعم مبادرة الجودة المعروفة لسيجما ستة عبر الشركة ككل، التي تأمل الشركة أن تساهم هذه المبادرة في تقليص الهدر في العمليات إلى نسبة 3 في المليون في نهاية عام 2000م. تتمحور معظم هذه المجهودات حول شراكة المعلومات المتعلقة بأفضل الممارسات: السيمنارات، قواعد البيانات التي يمكن دخولها عبر الإنترنت، أو إيجاد فرص أخرى للتعلم.

لكن المديرين التنفيذيين للمتعلم يدركون ويقدرون أن الأساليب التي نجحت في المواقف المحددة في الماضي ربما لا تكون دائما قابلة للتطبيق في المستقبل. يحذر كانترو أنه "عندما تمارس أعمالك في سوق غير منضبط، حيث يكون السياق محددا تحديدا دقيقا وبدرجة عالية، فإن معلومات أفضل الممارسات – ما فعلته الشركة (أ) في سوق شنغهاي – قد لا تكون ذات صلة بالموضوع. الحل هنا هو فهم العلاقة بين المعرفة ومسارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تواجهك والحصول على المعرفة في الوقت المناسب.

إن عملية تجيد هذه العلاقة ، والمعلومات المتاحة لذلك، يمكن أن تبدو وكأنها حديقة من الاستشارات المتنوعة . تصف جودي لويس مديرة نظم المعلومات لبرنامج مدخل إدارة المعرفة لشركة هيولت باكارد ما تفعله، وهو ما يشبه كشف طبقات رأس البصل، وذلك بهدف اختيار الفرضيات التي قد تفوضها المنظمة بخصوص كيفية الاستفادة من المعرفة المتاحة. يشترك (يشارك) فريقها مع وحدات الأعمال الأخرى في التركيز على كيفية إيجاد المنتجات الجديدة.

تسافر "لويس" وزملائها – خلال أسبوع معين – من مركزهم في مدينة بالو ألتو لتنفيذ المرحلة اللاحقة لمشروع استشاري بدأ منذ ستة أشهر مضت، مع واحد من أعمال هيولت باكارد (تصنيع الطباعات التي تشكل 10% من إجمال إيراد الشركة. وخلال أيام عدة لصحبة المدير العام لهذه الوحدة وأعضاء فريقه، ستقوم لويس وفريقها بعملية تقييم المعرفة، محاولين تحديد احتياجات هذه الوحدة والفرص المتاحة لها. في مثل هذه الحالات تبدأ الإدارة العليا بأهداف عامة لاستخدام الأصول المعرفية، كما تشرح لويس. "يريدون التعاون بشكل أكبر – إنهم يعتقدون ذلك. لكنهم لا يعرفون من أين يبدأون عند معالجتهم لهذه الأمور.

كانت الخطوة اللاحقة للويس وفريقها هي القيام بعملية مقابلات خلال السنوات المختلفة بالمنظمة، محاولين التأكد مما قدمته قيادة الوحدة إليهم. "إنه أمر يتعلق بكونك مجتهدًا في أسئلتك، تقول "لوتس": وبعد أن تتم عملية المقابلات، سوف نقوم بتكوين المرئيات، والخرائط والرسوم البيانية أو بعض الوسائل المرئية لتقديم وتلخيص ما قاله الأفراد خلال المقابلات، إلى قيادة هذه الوحدة. يرى الأشخاص الفجوات في طرق تفكيرهم بخصوص العمليات. "سوف يستمر هذا المشروع لعدة شهور أخرى، لكن لويس ترى أن برنامجها مع شركة هيولت باكارد مستمر. "ساعدنا الوحدة بعملية التقييم التي قمنا بها، ثم تقدمنا في مراحل التطبيق والملاحظة والتغذية الارتجاعية. وخلال هذا المشروع أتت الوحدة إلينا مرة ثانية بمشكلة جديدة. ولهذا، فإن اشتراكنا في هذا المشروع يبدو لا نهاية له.

تتطلب الإدارة الفاعلة للمعرفة

تطويرا كبيرا في مهارات الأفراد

يحدد ما نفل الذي يعمل مع شركة ماكينزي مكونات عديدة ومختلفة في عملية إدارة المعرفة . بعض هذه المكونات يمكن إخضاعه لمدخل النظم – إدارة المعلومات، على سبيل المثال، "دعونا نسترجع كل ما نعرفه عن هذا المستهلك في قاعدة بيانات جديدة" . لكن البعض الآخر من هذه العوامل لا يمكن إخضاعه لهذا المدخل: إن عملية جعل الأفراد يتعلمون بطريقة أسرع، والتي تتطلب فهم التطوير الذاتي وديناميكية الفريق. أو مواءمة الأشخاص حتى يعملون بطريقة أفضل، والذي قد يتطلب الاستعانة بخبير في التصميم التنظيمي. أو إدارة العلاقات عبر شبكة من التحالفات. هنا تبدو المهارات المطلوبة مثل المهارات التقليدية المرتبطة بمحترف في إدارة الموارد البشرية، مدير عام، أو وكيل فريد في التغيير.

تعد مقاومة أو معارضة المعرفة الجديدة في المنظمة أمرا طبيعيا، هكذا يقول (ستيفن برجالس)، مدير موارد تنمية المديرين ودارس لعلم النفس بكلية الطب جامعة هارفارد: "في الحقيقة، أن نجاح شركة ما غالبا ما يساعد في تعزيز ما تفعله بشرط حبها الغريزي في الحصول على المعرفة الجديدة" .

يمكن لعملية الحصول على المعرفة أن تحدث في مناخ يتصف بالخصوبة – أي المناخ الذي فيه يكون سلوك المنظمة بخصوص ما يجب عمله، يمكن أن يكون محل التساؤل، المناخ الذي يتحمل الصراعات

والتضارب. علاوة على ذلك، فإن الأفراد يتعلمون ويستوعبون ويتقبلون المعلومات بسرعات مختلفة. يستمر برجلاس في شرحه، إن أهم النشاطات للمدير التنفيذي للتعلم هو إدارة الصراعات بطريقة بناءة وتسهيل تبادل المعلومات بطريقة لا تبدو فيها مظاهر التهدير.

بغض النظر عما إذا كانت أدوات إدارة المعرفة يتم تطبيقها في ناحية معينة أو عبر الشركة ككل، فإنه يجب ربط هذه الأدوات للإستراتيجية ومبادئ الأعمال – بطرق يمكن قياسها. لازال أمام العديد من الشركات طريق طويل في هذا الاتجاه.

يؤكد "ناب" أن معظم المديرين التنفيذيين للتعليم يميلون إلى المدخل الوظيفي في إدارة المعرفة – يقومون بتطبيق إدارة المعرفة فقط في مجال التقنية أو جوانب التدريب، أو يركزون على إدارة مجموعة براءات الاختراع. على النقيض، هناك أماكن قليلة، حيث تفهم إدارة المعرفة على أنها جزء من مقترح القيمة بالشركة، وأنها جزء متكامل للإستراتيجية العامة للعمل التجاري. ودون الربط الواضح للمعرفة يخطط خدمة المستهلك الخارجي أو الداخلي بطريقة أفضل أو لهزيمة المنافسين، فإن نظام الحصول على المعرفة يبدو وكأنه دفع وتدوير العجلة. إن الربط مع مبادئ العمل التجاري – إيجاد أعمال جديدة، زيادة الإنتاجية، زيادة الربحية، تدنية النفقات، التسليم السريع – يجب أن تكون قابلة للقياس، أو يمكن قياسها، حتى يمكن الاعتقاد بأهميتها.

يجب ألا يكون التركيز على إدارة المعرفة داخل المنشأة فحسب؛ هناك فرص عظيمة لاستغلال المعرفة والاستفادة منها خارجيا (خارج المنظمة).

استخدم ما تعلمته لتطوير الجديد من الأعمال التجارية. في شركة كوبر وليبراند فإن المجهودات المتعلقة بتغذية أدمغة الذين يقومون بإعداد الضرائب بالشركة، قد نتج عنها إيجاد شبكة جديدة تسمى شبكات الأخبار news network، منتج يعتمد على الصفحة الإليكترونية، التي تقدم جدولاً دائم الانسياب بالمعلومات، فيما يتعلق بالقوانين الضريبية الجديدة، مع إتاحة خدمات الاشتراكات والقنوات الخاصة برسوم إضافية لهذه الصفحة.

لقد توصلنا إلى طريقة جديدة لعقد اجتماعات داخل مجموعة المحاسبين، بينما كانت قوانين الضرائب تتسم بالبراعة في صنعها، يقول "ناب" بنبرة افتخار وإعزاز.

كما هو واضح من هذا الاستقصاء المقتضب، فإن مجال إدارة المعرفة لا يزال في مرحلة مبكرة (مرحلة الطفولة)، خصوصا عندما نتحدث عن إيجاد معايير التطوير والتقييم التي تستحق (تستأهل) احترام المستثمر. لكن العمل الحقيقي تجاه ذلك لا يزال في مراحله الأولى. وإذا لم تكن هناك وظيفة "المدير التنفيذي للمعرفة بشركتكم، فهل تستطيع هذه الشركة الانتظار حتى يتم نمذجة وتقنين هذه الوظيفة. إذا كان الموقف كذلك، فإنك بذلك تكون قد صنعت أثمن الأصول بالشركة. (المترجم: يعني المؤلف بذلك العمل المعرفي، وعمال المعرفة).

فن تطوير القادة

"في جي فيشوانس ومارسيا بلنكو"

من بين المجموعة القليلة من المديرين التنفيذيين الذين كانوا في القائمة القصيرة المحتملة لقيادة شركة "كوكاكولا" كان هناك ثلاثة أشخاص يتشابهون في خلفيتهم القيادية: "روبرت إكرت" من شركة ماتل، "ريتشارد لتني" من شركة هرشي، "جيم كلتس من شركة جيليت.

لم يكن ذلك مجرد صدفة. خلال العقدين السابقين، كانت شركة كرافت قد قدمت منتجا عجيبا من منتجات الألبان (الأجبان). بالإضافة إلى دورة القيادة لشركة ماتل، هرشي، جيليت، كان هؤلاء "خريجي" كرافت – قد احتلوا مناصب قيادية في سيريس، كويكر أووتس، كامبل سونس، ينج ورودبيكام، وماركس أند سبنسر. وبينما خرجت جنرال إلكتريك العديد من القادة إلى العديد من المنظمات، فإن كرافت يمكن وصفها على أنها "آلة" التي أنتجت العديد من القادة (المديرين التنفيذيين).

يكمن هذا السر في عملية تطوير القيادة (الإدارة). في العديد من المنشآت، فإن برامج التطوير تجري في مناخات محكمة، بعيدا عن العمل اليومي (الروتيني) للمنظمة. يشترك المديرون في مجموعة من الدورات أو القيام بدراسة مكثفة للحالات العملية. لكنك عندما تنشئ القادة في مثل هذه المناخات، ينتهي بك الأمر بزهور معينة: تبدو هذه الزهور كاملة وجميلة، لكنها تذبل وتضمر حينما تتعرض للعوامل الخارجية.

في شركة كرافت، فإن عملية تطوير القيادة ليست عملية منعزلة. وعلى الرغم من أن الشركة لديها برنامج رسمي لتدريب القادة، فإن عملية تطوير القادة في جوهرها تحدث في أثناء العمل، الأهم من ذلك كله، فإنها تتم من أجل العمل. تصمم هذه البرامج عبر المنظمة لتدعم نموذجا معينا للأعمال. لذلك فإن بناء "العلامة" التجارية يعد أمرا مهمًّا لشركة كرافت. في الشركات الأخرى المنتجة للسلع الاستهلاكية فإن هذه الشركات تفصل عملية "بناء العلامة التجارية عن عملية تخفيض أو تقليص التكاليف، لكن كرافت تربط هاتين العمليتين: خفض التكاليف تؤدي بطريقة نظامية إلى أن تستثمر الشركة في تقوية "العلامة التجارية". كما أن المديرين العموم يتوقع منهم أن يبرعوا في هاتين العمليتين.

وبينما يتقدم هؤلاء المديرون الواعدون، فإنهم يواجهون سلسلة من التحديات التي يتعلمون من خلالها هذه النماذج داخل ظروف متغيرة. ومنذ قيامهم بأول المهام التي توكل إليهم، فإنه من المتوقع منهم أن يظهروا طرق التفكير المعقدة، التي تتواجد فقط في الطريقة العليا من المديرين في معظم الشركات. وبينما يرتقون في السلم الوظيفي، فإن شركة كرافت تشجعهم على تطوير مجموعة من المفاهيم والمهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية، التي تعد مهمة لقادة المنشآت – مثل الإبداع، القدرة على الإقناع والحث، والرغبة في المخاطرة (تحمل الأخطار). الأكثر من ذلك كله فإن عملية شركة كرافت في هذا الصدد تعطي المديرين حديثي الخبرة سلطة غير عادية تؤدي إلى توسيع قدراتهم، وتستنهض عملية نموهم. وراء نجاح برنامج شركة كرافت

في عملية تطوير القيادة ستجد مجموعة من المبادئ تستطيع أي شركة أن تتعلم منها الكثير.

التركيز على الصورة الكلية من البداية

أما المبدأ السائد في عملية تطوير القادة بشركة كرافت هو "المسؤولية عن الأداء المالي". يترابط ذلك في الفكرة الرئيسة: نموذج الشركة للأعمال، وهو أن خفض التكاليف ليس برنامجا فاعلا لمدة واحدة، إنما هي عملية إستراتيجية مستمرة، وذلك لتوفير "النقد" الممكن استثماره في عملية التسويق. توفر عملية خفض التكاليف، بمعنى آخر، الوقود اللازم لبناء العلامة التجارية.

يبدو هذا النطاق الأوسع واضحا في الأدوار والألقاب التي تعطيها شركة كرافت لهؤلاء المديرين. تقوم معظم شركات المنتجات الاستهلاكية بتعيين المديرين المستجدين كمديرين "للماركة أو العلامة التجارية"، وتتركز مهمتهم في المبادرات الترويحية التي تهدف إلى تحسين أو زيادة المبيعات. في شركة كرافت يطلق على هؤلاء المديرين "مشرفي أصناف العمليات التجارية"، وتجعل هؤلاء المشرفين مسؤولين بدرجة أكبر من مجرد المسؤوليات التسويقية.

في هذه المرحلة المبكرة، تشجع شركة كرافت المديرين الصاعدين على التركيز على بناء فهم متعمق في جانب العرض supply side. ويتم الاعتماد عليهم في التعامل مع سوق السلع، الإنتاج، إدارة النقد على أساس يومي.

التوليفة السرية لشركة كرافت

هناك مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تمثل عصب المنهج الناجح في تطوير المديرين لشركة كرافت:

1- التركيز على الصورة الكلية. على خلاف كثير من شركات المنتجات الاستهلاكية، فإن شركة كرافت تعطي مديريها المسؤولية عن الأداء المالي من البداية.

2- إعطاء الحرية للمديرين في اتخاذ القرارات. وبمجرد أن يتقن المديرون الجدد مبادئ العمل التجاري، فإن شركة كرافت توفر لهم الحرية في اختيار طريقة الوصول إلى أهدافهم.

3- تدريب المديرين في فن الإقناع والحث وليس إصدار الأوامر. تنمي شركة كرافت فن الحث والإقناع في مديريها، وذلك فإنها تعد هؤلاء المديرين لتحقيق (إنجاز) العمل عبر المنظمة ككل.

4- عدم تشجيع الترويج الذاتي. تدعم شركة كرافت الإنجاز الجماعي، وليس الرغبة (رغبة الأشخاص) في أن يكونوا في بؤرة الضوء.

5- توفير المكان المناسب للموهوبين. ليس باستطاعة كل شخص أن يقوم بقيادة شركة ما، لكن كرافت تلتزم باحتضان ورعاية الكفاءات، وقد قامت كرافت بإيجاد الأدوار المناسبة لأولئك الذين يساهمون في عملية إيجاد القيمة، ولكنهم لا تتوافر لديهم فطرة القيادة.

وحسب آراء المديرين الحاليين وكذلك المديرين السابقين بشركة كرافت، فإنه ليس من الطبيعي "لمشرفي أصناف العمليات أن يجدوا أنفسهم في "وسط حقل زراعي يتحدثون إلى المزارعين، أو داخل مصنع يعالجون فيه مشكلات الإنتاج مع العمال.

كنتيجة لذلك، يكتسب المديرون الجدد القدرة على التحدث مع المستهلك عن عمل شركة كرافت/مجملة، بما في ذلك سلسلة الأفراد والعمليات الإنتاجية.

على سبيل المثال، إذا كان هناك عجز في إحد المنتجات في الأجل القصير، فإنه باستطاعة المديرين مناقشة أسباب هذه المشكلة مع العملاء – ومحاولة إيجاد الحل الذي يضمن الرضاء المستمر للمستهلك.

ولكي توصل إلى المديرين مسؤولياتهم عن التحكم في التكاليف، فإن شركة كرافت تقوم بربط الأجر والحوافز بالأداء العام للربحية، وهذه هي إحدى النقاط التي تميز شركة كرافت عن شركات المنتجات الاستهلاكية الأخرى، التي تحاول تعويض المديرين الجدد عندما يحققون الأهداف الإيرادية دون النظر إلى إدارة التكاليف. في سنوات 1983، 1984 عندما كنت أدير قسم "المارجرين" (المترجم – أحد المنتجات التي تشبه الزبدة في الطعم والنكهة)، يسترجع ريتشارد ليني ذكراته في شركة كرافت، "كانت إسهاماتي في هذا القسم أكثر مما قد يحققه بعض المديرين طيلة حياتهم المهنية". من البداية، فإن شركة كرافت تحاول إيجاد المستقبل لمديريها وقدراتهم على رؤية الصورة الكلية.

السماح بحرية العمل لدعم المبادرة والإبداع

وبمجرد أن يطور المديرون الجدد فكرة شاملة ودقيقة عن العمل التجاري، فإن كرافت تعطيهم الفرصة في الفعل واتخاذ القرارات. ومع ذلك فإن الشركة تضع أهدافا مالية صعبة ، كما أنها تعطي المديرين حرية كبيرة في تحديد أفضل الطرق في تحقيق الأهداف.

يقول جاري كهلان المدير التنفيذي المالي سابقا بشركة كارفت: إن منهج الشركة في تطوير القيادة يقلل من البيروقراطية، ويشجع المبادرات. "إذا قمت بأداء عملك بالطريقة السليمة، فإنك لا تحتاج إلى كتابة العديد من المذكرات، يقول كهلان: وبمجرد أن تظهر قدرتك، فإنهم (الإدارة) يتركونك وشأنك، وبهذا تستطيع أن تطور أسلوبك الخاص في القيادة.

إن إتاحة الفرصة للتجارب (التجربة)، بما في ذلك التعثر من وقت إلى آخر، لهي الطريقة السليمة لتطوير القادة الفاعلين.

إن إتاحة الفرصة للتجربة، بما في ذلك الإخفاق والتعثر، لهي الطريقة السليمة لتطوير القادة الفاعلين، تعتقد شركة كرافت في ذلك. انظر إلى حالة (قصة) جيم كلتس من شركة جيليت: في مستهل (بداية) عمله الإداري، كان جيم يقوم بإدارة قسم "الأجبان"، وكان أكبر تحد له أن أحد المنافسين قد بدأ في الحصول على حصة عالية من السوق لهذا المنتج. ونتيجة لإعطائه الحرية في تحديد منهج الحل الملائم لهذه المشلكة وتطبيق هذا المنهج، قرر جيم أن يمد (يعطي)

تجار التجزئة حوافز ترويجية، مفترضا أن هذا الإدخار سوف يعود على المستهلك النهائي في صورة أسعار مخفضة. لكن لم تكن هذه هي الصورة المفترضة، حيث احتفظ تجار التجزئة بهذه الحوافز لأنفسهم دون أي تخفيضات في الأسعار، مما أدى إلى ازدياد الموقف سوءا بالنسبة لشركة كرافت وعدم قدرتها على مجاراة المنافس، الذي اقتطع جزءا كبيرا من نصيب الشركة من السوق.

ولهذا قرر جيم كلتس تغيير خطته في التعامل مع هذا الموقف وقررت تخفيض الأسعار، بحيث يعود هذا التخفيض على المستهلك مباشرة. اقتنع جيم بأنه ارتكب خطأ لكن هذا الخطأ كان مبررا، وقد قام جيم بإصلاحه على وجه السرعة. لقد كان مسموحا لك أن ترتكب بعض الأخطاء لكنها هي ما نسميه بالأخطاء الذكية، أما الأخطاء الأخرى فهي غير مسموح بها، والمتوقع منك أن تصحح هذه الأخطاء بسرعة حال حدوثها.

وعلى الرغم من أن شركات المنتجات الاستهلاكية تسمح لمديرها بحرية اتخاذ القرارات، فإن شركة كرافت تعمم ذلك على أدنى المستويات التنظيمية وأيضا مستوى الإدارة الوسطى، وبهذا فإنها تمكن المديرين من المحاولات الدائمة لتحسين الشركة. إن مثل هذا النوع من الحرية يؤدي إلى جذب واستقطاب المواهب الإدارية. يقول "دج كونانت" – وهو يعمل الآن في شركة كامبل سوب: إن هذا المناخ الإداري كان سببا في جذبه للعمل في شركة كرافت. "من المتوقع منك أن تنمي الأداء، وتزيد من حصة الشركة من السوق، ولكن كانت هناك حرية أكبر في أدائك لعملك وتحقيقك لهذه الأهداف.

تدريب المديرين في فن الإقناع والحث، وليس إصدار الأوامر في شركة كرافت، فإن الوظائف مثل التسويق والإنتاج تتداخل مع وحدات المنتج، وتقوم الشركة بتحويل المديرين من موقع إلى آخر بطريقة إبداعية. يهدف هذا المنهج ليس فقط لتوسيع قاعدة المعرفة لهؤلاء المديرين، وإنما أيضا لإيجاد مديري وظائف يتمتعون بمهارات وأفكار المديرين العموم.

إن الهدف من ذلك هو إيجاد القادة القادرين ليس فقط على صنع القرارات، بل أيضا التأثير فيها. وتعاملني بالخطوط الأولى، فإن هؤلاء المديرين المستجدين يعرفون متى يصدرون أحكامهم وبإشراك المرؤوسين، فإنهم يصبحون أكثر مهارة في العمل من خلال الآخرين – المقدرة القيادية التي أصبحت مهمة وحاسمة في عصر المنظمات المسطحة (ذات الهياكل التنظيمية الأكثر تسطحا).

فالمديرون المسؤولون عن الأصناف والماركات لا يستطيعون إصدار الأوامر بسهولة ، على هؤلاء المديرين أن يتعلموا طرق الإقناع والحث وبناء الإجماع في الآراء. وكما يشرح ذلك أحد المديرين السابقين، غالبا ما تجد العديد من الناس يجلسون حول طاولة الاجتماعات، وإذا ما أردت أن تكون ناجحا، فإنك بحاجة التأكد من قدرة هؤلاء الأشخاص على الفعل. ولهذا فإن لكيفية تحفيزهم دون استخدام السلطة للتحكم فيهم يعد أمراً مهمًّا.

وكدليل على التزام شركة كرافت بتحويل المديرين في أماكن عدة من المنظمة، تشير "بتسي هولون" مديرية تنفيذية سابقة إلى أن

الإدارة العليا في شركة كرافت لديها أكثر من 20 سنة من الخبرة داخل هذه الشركة، ومع ذلك فإن أدوارهم الحالية لا يعدو عمرها على سنتين (المترجم: نتيجة تحويلهم وتدويرهم بين الوظائف المختلفة). يوضح المسار المهني "لإدوارد سمدس" خير دليل على ذلك. بدأ إدوارد في قسم الموارد البشرية ثم أصبح مدير تنفيذي مالي ثم بعد ذلك أصبح مديرا عاما لقسم/لفرع الشركة بإستراليا، ثم بعد ذلك كندا. وقبل تقاعده، عاد مرة ثانية لإدارة المشتريات واللوجستيك. توفر الوظائف توازنا مهما إلى خط المديرين، وقد تعمدت شركة كرافت إلى شغل هذه الوظائف بأشخاص يأتون غالبا من نفس الخط الوظيفى.

البعد عن الترويج الذاتي والاهتمامات الشخصية

لا يعتمد التطوير الإداري بشركة كرافت على تحديد ورعاية "شخصيات مجددة". في الحقيقة، وقبل أن يشير جيم كولونز إلى خطورة رؤساء الشركات الذين يتمتعون بشخصيات مؤثرة في كتابه "من الأحسن إلى الأعظم: لماذا تحقق بعض الشركات قفزات بينما يفشل بعضها في ذلك"، أدركت شركة كرافت أهمية عدم الغطرسة كأحد مواصفات القيادة. وعلى النقيض مما يفعله كثير من قادة الشركات الأخرى، فإن "ما يكل مايلز"، - مدير تنفيذي سابق بشركة كرافت كان نادرا ما ترى صورته على غلاف المجلات في الثمانينيات والتسعينيات. لا تحتاج شركة كرافت أن تطبق منهج الترويج الذاتي، فهي تروج القيادة ليس لأشخاص ينتمون الى فئة أو مجموعة معينة ولكن كعادة تغرس فى صميم اهتمامات الشركة أولا ومساعدة زملاء

العمل في تحقيق النجاح. إن الهدف هو إيجاد المناخ الذي يدعم ويرعى الإنجاز الجماعي، وليس تخريج المديرين الذين يتطلعون إلى بؤرة الأضواء. يسترجع "بوب مورسون" أحد المديرين السابقين بشركة كرافت، الذي غادرها ليترأس شركة "كويكر أوتس": لقد كنا نحاول عمل الأشياء بطريقة أفضل في كل يوم من أيام العمل.

تحريك الطاقات (الراكدة) إلى الأمام وليس إلى الخارج

بالطبع، ليس بمقدرة كل فرد أن يتحرك (يتقدم) بنجاح في برنامج بشركة كرافت لتطوير القيادة. وبدلا من التخلص من المديرين ذوي الخبرة في مجال الأعمال، فإن كرافت تقوم بتحويلهم إلى وظائف العمال . لقد التزمت الإدارة العليا بالشركة بإيجاد وظائف معينة، لكي تحتفظ بالمواهب القوية داخل الشركة.

يتذكر "جون تكر" الرئيس السابق بقسم الموارد البشرية، الذي كانت له بصمة في تطوير برنامج القيادة مثالا حيويا: كان أحد العمال نائب الرئيس للإستراتيجية – يتمتع بدرجة عالية من الذكاء. وكانت هناك مناقشات عديدة عما إذا كان من الممكن ترقيته إلى مدير عام. في النهاية جعلناه رئيسا لأحد قطاعات الأعمال بالشركة.

"نحن نعلم أن العمل التجاري يحتاج إلى بنية تحتية قوية وعمال. ولم يكن العمل التجاري في شكل .... بأي حال من الأحوال. كيف أذهبت مرة كل شهر لأرى كيف يتم العمل، ولكني أقوم بعملية جس نبض هذا العمل. وبعد حوالي سنة، كان من الواضح لنا جميعا أن هناك

شيئا غير طبيعي. قمنا بإرجاعها مرة ثانية إلى قسم الإستراتيجية، حيث كانت أفضل أداء من قبل أن تمر بهذه التجربة.

تضمن سياسات الشركة أن كرافت لا تخسر الاستثمارات التي أنفقتها في الموظفين. وبتوفير شبكة الأمان للمديرين الذين . . ... فإن كرافت تشجع هؤلاء المديرين لأن يختبروا قدراتهم من خلال تجربة الأفكار الجديدة وتحمل الأخطار.

هل تستطيع الشركات الأخرى افتقاد أثر شركة كرافت؟ نعم ولا في ذات الوقت. لقد صممت برامج التطوير الإداري بشركة كرافت حسب نموذج الشركة للأعمال، ولهذا فإنه يكون من الخطأ إعادة تجربة كرافت كما هي، لأن ما هو صحيح بشركة كرافت ليس من الضرورة أن يكون ملائما لشركة أخرى.

لكنه أيضا من الممكن أيضا تبني منهج كرافت في تطوير القيادة. تستطيع أي شركة أن تفكر بإمعان بخصوص نموذجها للأعمال والمبادئ التي يقوم عليها (يبنى عليها) هذا النموذج. تستطيع أي شركة أن تخطط المسار المهني لمديريها، الذي يدعم هذه المبادئ. وتستطيع أي شركة أن تعطي مديريها المستجدين المسؤولية للتفكير والعمل كأفضل المديرين التنفيذيين.

خمسة أسئلة
بخصوص تطوير قيادة الأنداد للأنداد

لقد تم توثيق دور مجتمعات الممارسة ودورها في مساعدة الموظفين على تطوير قدرتهم وخبرتهم التقنية. لكن فكرة مجتمعات الممارسة تصبح أكثر وضوحا في شركة "كومباني كوماند دوت كوم" – موضع إليكتروني يخدم كمنتدى مهني لضباط الجيش في الرتب الأولى من حياتهم المهنية. وتقوم هذه الفكرة على أن مجتمعات الممارسة تستطيع أن تقدم الكثير: إنها توفر النصيحة (تستطيع مساعدة) الأشخاص الذين هم في خضم التحديات من خلال التواصل مع الأشخاص الذين لديهم خبرات مماثلة. وكما يرى جنرالات الجيش توني برجس، نيت ألان، بيتر كليز، ستيف شوتيزر ومستشارة إدارة المعرفة نانسي ديكسون – عضوة في فريق هذا الموقع الإلكتروني – فإن مجتمعات الممارسة يمكن أن تكون عملية مفيدة (تحويلية) في نقل المعرفة:

السؤال الأول: ما الذي يجعل مجتمعات الممارسة أكثر قوة؟

توني بيرجس: في يناير ، (المترجم: لم يذكر المؤلف أي سنة)، تسلمنا بريدا إليكترونيا من الملازم "ستيفاني" بالعراق. في أول أيامها كضابط أفراد، فقدت كتيبتها أحد الضباط. لم تكن ستيفاني قد تم

تدريبها في كيفية التعامل مع هذه المواقف بعد، لكنها كانت في حاجة إلى التصرف بسرعة، وأن توضح لأفراد الكتيبة أنها تعرف ما يتطلب عمله في هذا الموقف. وحسب الطبيعة الحساسة لهذا الأمر، لم تكن ستيفاني مستريحة لأن تسأل المساعدة من أي شخص.

كانت بيننا وبينها العديد من رسائل البريد الإليكترونية، التي أظهرت أثر الخبرة (خبرتنا في هذه المهنة) على الموقف الذي تعرضت له. وفي وقت قصير تمكنت ستيفاني ليس فقط من كتابة خطاب تعزية لعائلة الفقيد، ولكن في كيفية القيام بمراسم الجنازة بالإضافة إلى عدد من النصائح بخصوص كيف تستطيع أن تتصرف في حدود القواعد والإجراءات العسكرية الضرورية.

السؤال الثاني: لقد حصلت ستيفاني على الموارد التي تحتاج إليها وبأقصى سرعة، ما هي الشيء غير العادي هنا؟

نانسي ديكسون: لقد حصلت ستيفاني على أكثر مما تحتاج من الموارد. لقد ساعدتها المحادثات التي تمت بيننا وبينها في الصياغة والتعلم. فالمحادثة هي وسيلة أكثر قوة في التعلم، لأنها تقوم على الطلب أكثر من العرض. من خلال المحادثة استطاعت ستيفاني الحصول على النصيحة التي فُصّلت لموقعها الفريد. وعندما يفهم الأشخاص الذين تتحدث معهم طبيعة الموقف الذي تتعرض له لأنهم هم أنفسهم كانوا في مثل هذا الموقف، فإن ذلك يوجد الفرصة لنوع من التعلم لا تستطيع قواعد البيانات أو الكتب إحداثه.

السؤال الثالث: كيف يؤهلك هذا النوع من التعلم أن تكون قائدا فاعلا؟

ستيف شوايتزر: ليس بالضرورة أن تتعلم القيادة من خلال الإرشادات والتوجيهات الرسمية، لكنك تتعلم ذلك من خلال الانعكاسات مع الآخرين في نفس المهنة بخصوص التحديات التي تواجهها.

تتكون القيادة من ثلاثة مكونات رئيسة: المعرفة، العمل، والكينونة (الذات). تتقن معظم الشركات العنصرين الأول والثاني: تعليم الأشخاص ما يحتاجون معرفته، وكيف يعملون ما هو مطلوب منهم، لكي يحققوا التميز. أما الجزء الثالث فهو ما تفشل فيه الشركات فشلا ذريعا؛ هنا تأتي أهمية مجتمعات الممارسة.

السؤال الرابع: كيف يكون ذلك؟

بيت كلنر: إن عملية القيادة ليست مجرد عملية ذهنية فقط . هناك أيضا عامل الكفاءة والتأثير . إن الشخص الذي تتعلم منه يعد في أهمية مثل الشيء الذي تتعلمه: يمكن لشخصين أن يعطياك نفس النصيحة، تلك قد تكون أكثر تقبلا للنصيحة التي تأتي من الشخص الذي مر بنفس التجربة أو نفس الظروف التي تواجهها أنت الآن. وبالقيام بالتواصل مع الآخرين الذين مروا بتجربتك، تصبح بعض الدروس جزءا من فنك في التعامل مع الموقف – جزءا أو مكونا يتعلق بك (المكون الثالث من عناصر القيادة).

ولهذا فإنه في نفس الوقت الذي كانت الملازم (ستيفاني) تتعلم كيفية الاستجابة لموقف موت أحد ضباط كتيبتها، كانت أيضا تتعلم شيئا من القيادة من طريق تواصل أعضاء مجتمعات الممارسة معها واهتمامهم بها. وببناء التواصلات التي سمحت بالنمذجة والمعرفة الضمنية لأن تحدث، قامت "كومباني كوماند دوت كم" بمساعدة الملازم ستيفاني لأن تكون قائدا فاعلا.

السؤال الخامس: هل تقترح أنه ليس من المهم لمنظمة ما أن تصيغ قيمها الجوهرية بمهارة؟

نيت ألن: بالقطع لا. إن مجرد محاولة الدفع بمجموعة من القيم التي تم الاتفاق عليها إلى المستويات الإدارية الدنيا لا يعد أسلوبا فاعلا. إذا قمنا بالإعلان عن موقعنا الإليكتروني كمكان يستطيع الأشخاص من خلاله الحصول على المساعدات والإرشادات بخصوص القيم المؤسساتية، فقد لا نحصل على مداخلات عديدة مع هذا الموقع. بدلا من ذلك، قد نركز على مساعدة الضباط على تحسين قدرتهم. وبعمل ذلك فإننا نكسب ثقتهم – حينئذ يصبح الحوار عن القيم المؤسساتية شيئا ممكنا ومفيدا.

الاستفادة من تقنية إدارة المعرفة

تستطيع التقنية أن تلعب دورا حيويا في إدارة المعرفة. لكن التقنية في حد ذاتها لا تعد كافية؛ يجب أن يستخدمها المديرون بطريقة أكثر فعالية. توضح مقالات هذا الجزء من الكتاب هذا الموضوع بالتحليل (بالتفصيل). سوف يجد القارئ المقالات التي تصف الفوائد التي تترتب (تنتج) على نظم إدارة المعرفة التي تستند على المواقع الإليكترونية، التي تشرح كيفية بناء بوابة إدارة المعرفة. كذلك فإن هذه المقالات تقدم العديد من المقترحات للاستخدام الأمثل لتقنية إدارة المعرفة واستخلاص القيمة العظمى من هذه التقنية.

الاستخدامات الحديثة للشبكات العنكبوتية الداخلية (الإنترانت)

لقد أتت وذهبت مشكلة yzk، وحوّلت أقسام تقنية المعلومات بالشركات انتباهها إلى "الطفل المتين" لهذه التقنية: الإنترانت. ما هي النتائج؟ يمكن أن تكون المواقع الإليكترونية الداخلية – الإنترانت – أداة فاعلة وقوية في شراكة المعلومات وإدارة الأنواع المختلفة للمعرفة. تعد الإنترانت إطارا أو منهجية للتواصل في عمل المجموعات أو الفرق – "العقل الإليكتروني" الذي يلجأ إليه الموظفون، هكذا يقول ستيف ماكرومك المستشار بشركة واطسون وايت العالمية، وهو يشغل الآن هذا المنصب بمكتب الشركة في واشنطون دي سي، وهو مؤلف (محرر) التقرير السنوي الرابع بخصوص E-HR.

الجديد هنا ليست المجاميع التي أنشأتها برمجية "لوتس نوتس" منذ أكثر من عشر سنوات، بل الجديد هو وضع محتويات هذه البرمجية في الموقع الإليكتروني: وكما تصفها "اليزابيث جروفي – نائبة الرئيس لشؤون الموارد البشرية في شركة فيرتاس للبرمجيات: وبتواجد عدد كبير من الأفراد الذين يستخدمون الشبكة العنكبوتية يوميا، يكون السؤال: لماذا لا تقوم بعمل الشيء نفسه في مكان العمل (لماذا لا تستخدم الإنترانت إذن؟).

لقد أصبحت الإنترانت بمزاياها المتعددة أكثر استخداما في مركز "أفنتس كامبرد جيونومكس سنتر (الفرع الأوربي للشركة الأم العملاقة أفنتس)، مدعمة بالبرمجية المعروفة "فارا ميتركس. من بين مزاياها، الاستخدام المتعدد (الموزع) بمستويات مختلفة من الأمان، التخزين المركزي للملفات، دخول وخروج المستندات، تغيير التحذيرات، مجموعات الأخبار، نقاشات البريد الإليكتروني، والقدرة على إضافة URL، وكذلك ربط قواعد البيانات. وحتى الآن لا يوجد شبكات عنكبوتية داخلية نمطية في شكلها أو إطارها. يقول "تم دنكن" رئيس شركة "فرست كول انترأكتف" شركة تقوم بتصميم الإنترانت لشركات الخدمات المالية – يستخدم الناس التكنولوجيا/التقنية لأغراض مختلفة. "لا أعتقد أن هناك من يعرف بالضبط ما هي الإنترانت، لأنهم ينظرون إليها من زوايا مختلفة (كما يقول "تم": إنهم يرون أجزاء مختلفة من الفيل، مشيرا إلى القصة الشهيرة لأشخاص ثلاثة لا يتمتعون بنعمة النظر/الإبصار، الذين طلب منهم وصف هذا الحيوان، وصفه كل منهم بطريقة مختلفة.

يؤدي غياب التعريف الواضح والدقيق للإنترانت العديد من الشركات أن تقوم باستثمارات غير حكيمة، كما يقول "ونكن". يعد موضوع الإنترانت موضوع الساعة، تنفق الشركات والأفراد مبالغ طائلة في هذا الموضوع. لكنهم لا يفكرون بتمعن في كيفية استخدام المعلومات. على سبيل المثال، تحاول شركة "فرست كول انتر أكتف" تجنب بناء (تصميم) الإنترانت

للشركة ككل، بدلا من ذلك فإن هذه الشركة تركز على عنصر واحد لمجموعة محددة، مثل قائمة العملاء لرجال البيع. "تحتاج إلى أدمغة وراء كل هذه العمليات. قد يقرر كل فرد من الأفراد حاجتهم إلى مكتبة، لكنهم لا يقومون بتوظيف من سيدير هذه المكتبة، يقول "دنكن".

ضع الرأس المفكر (الأدمغة) أولا في المكان الملائم، ثم يأتي بعض ذلك ما ستؤديه الإنترانت. على سبيل المثال، فإنك تحتاج إلى هذه الأمور أولا:

- تسهيل عملية تواصل الموظفين.
- تسهيل التدريب وشراكة المعرفة.
- (آلية) ميكنة الأعمال الروتينية.
- تسهيل عملية الحصول على المعلومات.
- تقليص (تدنية) التكاليف الإضافية.
- تنظيم البيانات وتواصلها.
- التسويق القائم على الكسب المتبادل.

إليك شرحا لهذه العناصر.

تسهيل عملية تواصل الموظفين

في شركة "مير تو أوردر دون كوم" التي تقوم ببيع الملابس التي تطبع عليها رموز الشركات، تعد الإنترانت العامل الرئيس (المفتاح) للعمل الفاعل للقوى العاملة – حديثة المنشأ وممتدة التوزيع. تمكن الإنترانت الموظفين في المناطق النائية من الشعور بأنهم جزء من الشركة، هكذا يقول "وستون رووز" الرئيس والمدير التنفيذي للشركة. لا تغني الإنترنت عن التفاعلات وجها لوجه، لكنها تحسن من فاعلية الاجتماع في مكان العمل. "تصبح الاجتماعات ذات معنى أكبر، ولا تحتاج إلى قضاء الكثير من الوقت والتكلفة.

تسهيل التدريب وشراكة المعرفة

يعد موقع الإنترانت المفضل لمديري شركة "جي سي بني" هو نظام إدارة المعرفة، الذي يستخدم في التدريب المتفاعل والتعليم عن بعد. بعد أن يدخل أحد المديرين هذا الموقع، يقوم بتصفح صفحة مصممة خصيصا حسب المستوى الوظيفي

تحتوي هذه الصفحة على برامج التدريب والنصائح الإدارية. تقول "ديبورة ماتسني" مديرة التواصل والتطوير بقسم الموارد البشرية في المقر الرئيس لشركة جي سي بتي: "نحن لا نقوم بنشر أو توزيع مواد التدريب، كما كنا نفعل سابقا. "يعد ذلك توفيرا كبير الحجم لمتجر تجزئة يوظف ما بين 500 و 700 موظف جديد في السنة.

الإنترانت: أين توجد شركتك؟

تمر عملية تطوير وتصميم الإنترانت في شركة ما بأربع مراحل مختلفة، يقول ستيف ماكورمك – مستشار بمكت شركة "واطسون وايت وورلد وايد" بواشنطون دي سي. هذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: وضع المستندات المهمة مثل كتيبات الإجراءات والسياسات في الموقع الإليكتروني الداخلي.

المرحلة الثانية: توفير المدخل إلى بيانات الأشخاص مثل خيارات المزايا والفوائد.

المرحلة الثالثة: تمكين العمليات أحادية التواصل مثل تغيير حسابات التقاعد.

المرحلة الرابعة: شراكة المعلومات بين الموظفين. هل ما يحدث مع معظم الشركات هذه الأيام، يقول ماكورمك. "بمجرد حصولك على المستندات، والبيانات، والعمليات إليكترونيا، تبدأ الشركات في إدراك أن الشبكة العنكبوتية هي أداة في مجتمع المعرفة.

إحدى الميزات الأخرى المفيدة: هي المناقشات غير المتوازنة . يستطيع المدير في شركة جي سي تبني أن يسأل عن مجموعة أنداده ونظرائه، ويقوم المديرون الآخرون بالرد على مثل هذه الأسئلة، حينما يدخلون الموقع. جميع الأسئلة وإجاباتها يتم تخزينها تلقائيا بهدف الرجوع إليها

وقت الحاجة. هناك أكثر من 500 مدير يقومون باستخدام نظام إدارة المعرفة على أساس يومي، ووجود أكثر من 300 مجموعة نقاشات.

آلية (ميكنة) الأعمال الروتينية

تقول ماري لي كيندي مديرة خدمات المعلومات بالمركز الرئيسي لشركة البرمجيات "مايكروسوفت": نحن نقوم بعمل كل شيء من خلال الإنترانت. تحتوي الإنترانت الخاصة بميكروسوفت على أكثر من 1000 موقع وأكثر من 2 مليون صفحة والعديد من التطبيقات. كل يوم يقوم حوالي الثلث من عمال الشركة البالغ عددهم 30 ألف موظف بالدخول إلى موقع مايكروسوفت، الموقع العام. هناك أيضا الموقع المفضل للموظفين والمعروف "مايكروسوفت ماركت" موقع داخلي (إنترانت)، حيث يستطيع الموظفون شراء الأدوات المكتبية وحجز تذاكر السفر. يوفر هذا الموقع الوقت للموظفين وقسم المشتريات وتكامل الموردين. تقول كيندي: "إنني لا أحتاج إلى تعبئة النماذج الورقية لكي أقوم بعملي. إنها التجارة الإليكترونية، داخل الشركة.

تسهيل عملية الحصول على المعلومات

منذ أربع سنوات مضت، رأى الموظفون بشركة كرافت الحاجة إلى تنظيم استخدام الموقع الإليكتروني بين الأقسام المختلفة للشركة. كانت المجموعات تقوم بتطوير المواقع الإليكترونية في الوقت نفسه. لقد أردنا أن نتحقق (نتأكد) أنهم لا يكررون الشيء نفسه، تقول "كارن أيزكسون"

مديرة المعلومات والتقنية بقسم الموارد البشرية بالمقر الرئيس للشركة: شكلت شركة كرافت لجنة للنظر في موضوع الإنترانت، تتكون هذه اللجنة من ممثلين من: شؤون الشركة، الموارد البشرية، النواحي القانونية، وتقنية المعلومات. كانت النتيجة: كرافت إنترانت كافيه، موقع إليكتروني مميز يرجع إليه كل موظفي الشركة. يوفر هذا الموقع مدخلا سهلا للموظفين لمواقع الشركة الأخرى مثل الموارد البشرية أون لاين.

تقليص (تدنية) التكاليف الإضافية

تستخدم شركة فيريتاس التي تصنع البرمجيات الحاسوبية الخاصة بإدارة المخازن الإنترانت، لتخفض المصروفات الإدارية. الحقيقة هي أننا (قسم الموارد البشرية) نعد تكاليف إضافية. تحتاج إلى التفكير في طرق عمل الأشياء بطريقة أفضل، وتخفيض نسبة المصروفات الإضافية المسؤول عنها قسم الموارد البشرية، يقول "جروفر" نائب الرئيس للموارد البشرية. بدأت جروفر بوضع المعلومات الرئيسة المتعلقة بالموارد البشرية على الإنترانت، ثم أضافت بعد ذلك التطبيقات التي يستخدمها المديرون في حساب زيادات الأجور القائمة على أساس الجدارة . تحتوي النسخة الإليكترونية الخاصة بحساب هذه الزيادة في المرتبات على عدة تحسينات إضافية عن الجداول التي كانت جروفر تقوم بإرسالها إلى المديرين، في نفس الوقت تمكن هذه العملية من انسياب العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. إنها لم تختصر الوقت الذي يقضيه المدير في إعداد المرتبات ، لكنها

قلصت وقت الموارد البشرية بمعدل كبير، تقول جروفر. تضيف جروفر إلى أنها تأمل في تحسينات مماثلة وخطة لإضافة الحسابات المتعلقة بأسهم الشركة إلى هذه العملية فيما بعد.

تنظيم البيانات وتواصلها

في العديد من الصناعات تذهب عملية إدارة البيانات إلى أبعد من مجرد تنظيمها وسهولة الحصول عليها. يقول هال روبرتس – مهندس بشركة فرست كول انتر أكتف": إن مشكلتنا في ذلك هو أنه بدلا من نقص المعلومات هناك معلومات أكثر من اللازم. منذ عشر سنوات مضت كانت شركات الخدمات المالية تعاني من نقص المعلومات، بل وتبدي رغبتها في الحصول على المعلومات بأي تكلفة. المشكلة الآن هي الحصول على المعلومات المناسبة وبسرعة. تستطيع الإنترانت من خلال ربطها بقواعد عدة للبيانات أن تنظم الكم الهائل من المعلومات. الجزء الأعظم في قيمة الإنترانت، يكمن في أخذ المعلومات التي يحصل عليها العملاء، وجعل طريقة الحصول عليها أسهل وأيسر.

على سبيل المثال، يستخدم كلا من كرافت وجي سي بني الإنترانت لكي يتم تنظيم المبيعات بطرق كانت قد تبدو صعبة ومعقدة ومكلفة قبل اختراع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). يستطيع المديرون بشركة جي سي بنى النظر إلى تقارير المبيعات خلال موقعها الإليكتروني "إنفوفيجن"، ويستطيعون أيضا شراكة المعلومات (مثل التقارير المتعلقة بالبيع المخفض) مع المجموعات الأخرى من خلال نظام إدارة

المعرفة . على الجانب الآخر، فإن رجال البيع بشركة كرافت يستطيعون دخول الموقع الإليكتروني في الإنترانت بالأقسام النائية وإيجاد تقارير المبيعات على المستوى المنتظم، هكذا يقول إيزكسون.

التسويق القائم على الكسب المتبادل

تقوم شركة "ميد تو أوردر دوت كوم" بإيجاد مواقع للإنترانت لعملائها دون مقابل، بما يسمح لموظفي هؤلاء العملاء طلب القمصان المطبوع عليها شعار الشركة بالإضافة إلى القبعات وأشياء أخرى بمجرد الضغط على زر الفأرة. تحصل الشركة على هذه الطلبات، يتحكم العملاء في استخدام شعار الشركة، الذي يمثل بعض المشكلات للعديد من الشركات. تعد هذه العملية خدمة تنفق عليها بعض الشركات ملايين الدولارات، يقول روز، المدير التنفيذي للشركة: تقوم العديد من الشركات أمثال سمانتك و إي إدارة المعرفة سي إي بالاستفادة من هذه الخدمة.

البيانات المناسبة في الوقت المناسب

"فرانك ستاينفيلد"

إن التحول الناجح بكل المعايير بشركة "كريسبي كريم" من شركة إقليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية إلى ظاهرة ناجحة في شمال أمريكا هي قصة نجاح موثقة. لكن عملية إدارة المعرفة والدور الذي لعبته في النمو غير المسبوق، لم تكن على الدرجة نفسها من التوثيق.

حقا، إن قدرة كريسبي كريم على جمع وتوزيع البيانات الأكثر حساسية من حيث التوقيت من خلال بوابة إدارة المعرفة، الذي يتصف بالديناميكية، كان في قلب الانتشار السريع يرمز إلى كيفية استخدام الشركات المبدعة لأصولها المعرفية بغرض زيادة الإيرادات وخفض المصروفات. وبغض النظر عما إذا كان النشاط يتعلق بالحصول على قيم جديدة من خلال الاندماج، مركزية المعلومات لإعادة الاستخدام بواسطة الفرق، فإن الشركات أمثال "كرسبي كريم"، "ميلتيم فارماسوتكلس"، "برايس ووتر هاوس كوبر" التي تفهم كيف ومتى يتم انتشار مكونات إدارة المعرفة تجد أن هذه الممارسات تساعد في تحسين العمل التجاري.

البحث والتوظيف

كان مديرو شركة "كرسبي كريم" يقومون بتجميع البيانات التي تحتاجها الشركة في إقامة فروع جديدة وإدارتها، تتمتع بالدرجة نفسها

من الكفاءة – على سبيل المثال، إن الإنتاج في الفرع من الفروع والاستجابة إلى الإعلانات والترويجات الحالية – لكن المعلومات التى كانت متشعبة عبر المنظمة، توضح أن الشركة لم تكن قادرة على تحويل هذه المعلومات إلى شيء عملي، هكذا يقول فرانك هوود المدير التنفيذي للمعلومات بالشركة. وبإدراك أن خطة الشركة في النمو تعتمد على التغيير السريع، قام هوود بقيادة مشروع تطوير البوابة من فروع أخرى والحصول على البيانات التي لم تكن متاحة من قبل.

وقد تم بناء هذه البوابة على نظام يسمى vanilla web-based application، وأصبح هذا المدخل تطورا خارقا للمديرين. إنه المكان الذي يلجأون إليه للحصول على ما يحتاجونه في إدارة أعمالهم. ودون هذه الأداة، فإن النقل الفاعل الأفضل للممارسات من فرع إلى آخر – وهو العنصر المهم للشركات سريعة النمو، وهو الشيء الذي تميّزت فيه "كروسبي كريم" – كان من الممكن أيضا – بالعجز وعدم الفاعلية.

يمكن هذه البوابة الإدارة العليا من رؤية واضحة وفورية للنواحي المختلفة في المنظمة.

أين تبدأ؟

بينما قد تحتوي مناورات إدارة المعرفة على العديد من الممارسات والتطبيقات عبر المنظمات العالمية المعقدة، فإن أي مجهود فاعل في إدارة المعرفة يبدأ بمحادثة بسيطة. يقول خبير إدارة المعرفة لورانس بروساك. والمؤلف (مع توماس دافنبورت وجيمس ويلسون) لكتاب ما

هي الفكرة الكبيرة؟ إيجاد وتوظيف أفضل الأفكار الإدارية: "يجب أن يجلس الأشخاص داخل مجموعة، أو وحدة أو قسم، يعتمد ذلك على حجم المنشأة، ويقولون: "ما هي المعرفة المتاحة لدينا؟ ما المعرفة الخاصة التي يجب أن تكون معرفة عامة؟ ما المعرفة غير المتاحة والتي نحتاج إلى الحصول عليها؟ ثم بعد ذلك يجب أن يقوم هؤلاء الأشخاص بوضع إستراتيجية عملية لتحقيق هذه الأهداف.

تتركز (تتمحور) المناقشات في "كرسبي كريم" على هذه الأسئلة، وهو ما أدى إلى إيجاد وتطوير البوابة الإلكترونية للشركة. وكأحد المجهودات الجوهرية في إدارة المعرفة ، فإن هذا المدخل (البوابة) يساعد في الإسراع وتبسيط عدد من العمليات مثل شراكة المعلومات عن المنتجات الجديدة، النظر في مخططات مكان العمل، طلب المعدات، وإيجاد الموارد المالية. لكن قيمة هذه البوابة تذهب إلى ما وراء إدارة فرع من الفروع. ذلك لأن الذين لهم سلطة الدخول إلى هذا المدخل يستطيعون الحصول على المعلومات المالية، وكذا معلومات التسويق كالإرشادات المتعلقة بالعلامة التجارية والمعلومات الأخرى المهمة، حتى فلسفة ومنهج الجهود التسويقية بالشركة.

إن عملية تكامل إدارة المعرفة عبر الأعمال التي تقوم بها كرسبي كريم قد مكن إدارة الشركة من التركيز الجاد على الصورة الكلية. يقول "هوود": نحن نستغل إدارة المعرفة بطريقة أفضل في عمليات التنبؤ والتخطيط لما سيحدث مستقبلا: الفرع الجديد، فالمعلومات يجب النظر إليها من المستوى التحليلي إذا حاولنا اكتشاف لماذا لم ينجح ذلك الشيء؟

نحن نستخدم المعلومات في التخطيط لعمل الأشياء بطريقة ناجحة في المستقبل. بالإضافة إلى الحصول على المعلومات يحدد "هوود" التحول المنطقي في سلوكيات الأشخاص: "لقد قمنا بإيجاد المناخ الملائم الذي لا نستطيع أن نعيش فيه دون المعلومات.

ترابط (ربط) أجزاء (مكونات) المعرفة

في صناعة الصيدلينيات، حيث منشأ المنتج مباشرة من المعرفة المتاحة لمن يقومون بإنتاجه، فإن القدرة على اكتساب النباتات التي تتسم بالحركة السريعة وتكاملها عبر الأنشطة المختلفة يعد أمرا ضروريا. يحتاج البحث في مجال الأمراض "وضع الأجزاء بطريقة دقيقة"، يقول "جوزيف هورفات، مدير إدارة المعرفة بشركة "ميلنيم فارما سوتكلس. " المشكلة هي أن الأجزاء تتواجد في أماكن متعددة حول العالم - في قاعدة البيانات العامة، المقالات المنشورة بالدوريات، الاستكشافات العلمية غير المنشورة. ولكي نجعل من السهل على الباحثين الحصول على هذه الأجزاء، قامت الشركة ببناء هيكل لإدارة المعرفة الذي يوفر نظرة متكاملة للأدبيات الخارجية والبيانات الداخلية. إن توفير المعلومات الكاملة والدقيقة يعد أمرا ضروريا في عملية صنع القرارات في هذه الصناعة، حيث تكون قدرة الشركات على التنبؤ باحتمالات نجاح عقار من العقارات هي الدافع لعائد أفضل على الاستثمار.

ما ستراه ليس شيئا يمكن أن تطلق عليه نجاح إدارة المعرفة، ولكن ما ستراه هو شيء يمكن أن نطلق عليه تعضيد أفضل مصحوبا بإستراتيجية.

تؤتي عملية تنسيق المعلومات المعقدة ثمارها في منهج الشركة لإعادة الهيكلة أو الاندماج. تحتاج هذه الحالة من الشركة أن تقوم بالتقييم السريع للأصول المعرفية، من الحاسوب المحمول وقواعد البيانات الإليكترونية إلى الأصول غير الملموسة (المعرفة المتعلقة بالسؤال: كيف) التي ترتبط بالمشروعات السابقة، العلاقات، والتقنيات الضرورية. ودون النظرة الدقيقة لهذه الأصول، فإن ذلك قد يؤدي إلى "تبخّرها – تدفق في المخازن والمستودعات البعيدة، أو تذهب بمغادرة الموظفين للشركة. وحتى لو كانت الأصول يمكن تسوقها من خارج الشركة، فإن إعادة تدريب الوثائق المرتبطة والمعرفة يمكن أن تكون مهمة في الحفاظ على قيم السوق.

كيف تتأكد من أنه قبل مغادرة الموظفين للشركة أنك قد استخلصت المعرفة الضمنية.. مثل "ما هذه الأشياء التي توجد داخل ثلاجات المعمل؟ يسأل هورفات. حسنا، في شركة فارما، أنها ليست الزبادي والغذاء (يقصد المؤلف الأشياء التي توجد داخل الثلاجة)، إنها أنواع متعددة من الخلايا والكواشف وأشياء أخرى ثمينة، التي لم توضع عليها علامات بعد أو تم تصنيفها. استخدمت شركة ميلنيوم النظم التنظيمية بخصوص إدارة المعرفة لاستخلاص أكبر قيمة ممكنة خلال مدة إعادة

هيكلتها. كان ذلك يعني إشراك الأشخاص المتأثرين بهذه التغييرات في بداية عملية التغيير وبناء الاستقصاءات المتعلقة باستعادة المعرفة في هذه العمليات، أو حتى وضع (توقيت) تواريخ المغادرة للأفراد ذوي الأهمية. يقول هورفاث: يهتم الأشخاص بازدهار أعمالهم، خصوصا في العلوم الحية، فهم لا يشعرون باستغلالهم حينما توجه إليهم الأسئلة – بل يشعرون بأن الشركة تهتم بأعمالهم.

تدفق المعرفة

في شركة براتس ووتر هاوس كوبر، فإن المعرفة تساعد في معالجة واحد من أهم اهتمامات المديرين في عصر اقتصاد المعرفة: كيف نزيد من إنتاجية عمال المعرفة – في هذه الحالة، ممارسات الشركة في محلات الضرائب، التأمين والاستشارات. على سبيل المثال، قامت المجموعة المختصة بإدارة المعرفة في مجال الضرائب بإيجاد مجتمعات الممارسة فيما يتعلق بالنواحي المختلفة بالضرائب، التي كانت نقاط التركيز الأكبر فيها هو تجميع البيانات الملائمة في شكل صندوق أدوات مبني على هذه الأمور. مثل هذه الأدوات التي تشتمل على الخلفية التقنية، رأى الخبراء، وتقييم إدارة الجودة والأخطار، قد ساعدت المهنيين ليس فقط في تحديد الأمور المهمة، ولكن أيضا المساعدة في إيجاد الحلول المحتملة التي تفي بطلبات العملاء.

وزيادة الإنتاجية الناتجة من وجود نقطة دخول واحدة للعديد من البيانات التي تساعد على حل المشكلات، قدرت شركة برايس

ووتر هاوس كوبر أن هذه الأدوات سوف تحقق زيادة في الأداء المالي قدرها 25 مليون دولار خلال السنة القادمة، هكذا يقول كريستوفر كبريانو الشريك بالشركة والمختص بإدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

لكن حتى عندما تتواءم مبادرات إدارة المعرفة مع إستراتيجية الشركة، واحتواء هذه المبادرات على الحوافز والتدريب الجيد، كيف يمكنك التأكد من أن الأشخاص سوف يستخدمون هذا النظام في الشركة الكبيرة المعقدة التركيب. إن محاولة جعل الأشخاص يغيرون من طرق العمل لهو أمر صعب في حد ذاته. وعندما تقدم برمجية حاسوبية جديدة – وهذا هو الأمر الطبيعي في مبادرات إدارة المعرفة – فإنك بذلك تضاعف المجهود المتوقع من الأشخاص في هذه الحالة. وبإدراك هذا الأمر، قامت شركة برايس ووتر هاوس كوبر ببناء نظامها في إدارة المعرفة على برنامج هو في الأساس مأهول للقوى العاملة، محققة بذلك تصنيفا لأكثر من عشرين قاعدة بيانات مدفوعا بطريقة جاهزة للبحث في هذه القواعد. ومن دون البنى التحتية، لم يكن باستطاعتنا البحث عبر هذه القواعد للبيانات. مكان البحث قاصر في داخل قاعدة واحدة من هذه القواعد. يقول كابريانو: لقد تخطينا هذه المرحلة، وذلك من خلال ربط هذه القواعد، وتمكين الأفراد من البحث في قواعد متعددة للبيانات مرة واحدة.

وبالمساعدة التي قدمها موظفو الجهة الأمامية، فإن قيادة شركات كبيرة أمثال "كرسبي كريم"، ويلنيوم فارماسوتكل، برايس ووتر هاوس

كوبر استطاعت تحديد المناطق المهمة، حيث تمكن إدارة المعرفة من تنظيم العمليات وزيادة (تحسين) خدمة العملاء. وحسب ما يراه آلن كانترو هناك أهمية جوهرية لإدارة المعرفة. ما ستراه ليس شيئا يطلق عليه نجاح إدارة المعرفة ، ولكن ما ستراه هو شيء يمكن أن نطلق عليه تنفيذ أفضل مصحوبا بالإستراتيجية".

تقنية التواصل
التي تستحق (تستأهل) إعادة النظر فيها

"إريك ماركوس"

أخيرا، هناك بعض تقنيات التواصل التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المالي. تحتاج لأن تفحص أو تستكشف هذه التقنيات بنظرة دقيقة، لكي تحقق المزية التنافسية باستخدام التقنيات.

اهتماماتك الشخصية

عندما تبدأ برنامج تصفح الشبكة العنكبوتية، فإن إصداراتك الشخصية في "ياهو" أو جريدة وول ستريت تظهر على شاشة الكمبيوتر. ولكن في هذا السياق، فإن "كلمة الشخصية" هنا تعني أنك قد قمت بالتأشير بعلامة (صح) على بعض الخيارات عند بداية الخدمة، بما في ذلك المحتويات التي تريد رؤيتها، والإطار الذي تبدو فيه هذه المحتويات.

عما قريب، سوف تقدم لنا الشبكة العنكبوتية رؤية فريدة تعكس اهتماماتنا الشخصية. هذه النظرة الجديدة سوف تطور فهمنا لما نحب، بناءً على طرق دخولنا إلى هذه الشبكة، أو موقعنا أو بعض السمات الأخرى. ثم بعد ذلك تقوم الشبكة باختيار وصياغة المحتويات التي نرغب في رؤيتها، ومتى نريد رؤيتها.

ما هي الفرصة؟ لِمَ لا تكون رابطة من الشركات التي يمكن أن تؤدي مجموعة من الخدمات المفصلة بطريقة شخصية حسب حاجة العميل؟ على سبيل المثال، يمكنك ربط شركة طيران (الأميال التي تحصل عليها المسافرون الذين يقومون بسفرات متعددة) بالفنادق المفضلة للعميل أو شركات تأجير السيارات...، وهكذا لتشكل موقعا شخصيا تأخذ شركة "ترافل دوت كوم" خطوة إلى الأمام نحو الاهتمامات الشخصية الحقيقية.

شراكة المعرفة وإدارتها

استطاع عدد قليل من الشركات تحديد الطريقة المناسبة لتشجيع الموظفين على استثمار المجهود في نظم إدارة المعرفة. نتيجة لهذا، أصبحت هذه الشركات مستودعا خادما (مساعدا) للمعلومات المتقادمة – ضياع مكلف للوقت.

قام أحد البنوك الأوروبية بتطوير حل إبداعي لمشكلة شراكة المعلومات. قام البنك بتغيير واجهة الشبكة العنكبوتية الداخلية (الإنترانت) إلى ربط تبادلي بياني يشبه في هيكله قرية معينة. عكست معاني هذه القرية النواحي المختلفة لعمليات البنك. في داخل أي من هذه المعاني توجد ردهة لصالات الضيافة تحدد المناقشات التي تتم في كل طابق من الطوابق، وفي كل طابق توجد ردهة صالات تحدد المناقشات التي تتم في كل غرفة.

مبدئيا قام الموظفون بزيارة الشبكة العنكبوتية الداخلية (الإنترانت) لمجرد رؤية هذه المناقشات. ثم تمت عملية الاستخدام في ما بعد. أوضح الموظفون أن دوافعهم الأولية لدخول الإنترانت هي الشعور بالإنجاز الذي يحصلون عليه من حلهم للمشكلات، في معظم الحالات مع أشخاص لم يحدث أن التقوا بهم من قبل .

التواصل في الوقت الحقيقي

تخيل أنك تعمل في مقترح مهم، بينما يرسل إليك خبير من الخبراء كنت تحاول دائما الاتصال به دون النجاح في ذلك رسالة فورية قمت بتضمينها في هذا المقترح. اكتشفت الملايين من الموظفين أن الرسائل الفورية (مثال أي أو إل، آي إم (تايم وارنر) أو آي سي كيو، أو إم إس إن) هي أسرع وأسهل من البريد الإليكتروني أو المكالمات التليفونية. تنبأت شركة "إنترناشونال ديتا كوربوريشن" أن مستخدمي الرسائل الفورية سوف يزداد من 18.4 مليون في سنة 2001م إلى 22 مليون في سنة 2005. هناك كم هائل من البيانات في شبكاتنا يفوق الرسائل الصوتية. وعما قريب سيكون هناك محادثات بين آلة وأخرى أكثر من محادثة شخص لشخص آخر.

ما الخدمات الجديدة الأخرى التي ستبدعها هذه المنظمات باستغلالهم لهذه القدرات؟ تستطيع الشركات التي تمتلك الأصول المتحركة (مثال: القاطرات، عربات القطارات،... إلخ). معرفة أين توجد هذه الأصول طول الوقت. يستطيع الموردون تحسين علاقتهم

بالمشترين بإيجاد نظم التخزين الأوتوماتيكية الذكية اللاسلكية. إن استخدام هذه الأدوات يوجد فرصا جديدة – كيف تستخدم شركتك هذه الأدوات؟

البحث الحاسوبي، خدمة العملاء، المناقصات، الاقتباس

عندما تقوم ببحث في الشبكة العنكبوتية عن خاتم ألماس باستخدام جوجل، إكسايت أو التافستا، فإن بذلك تستخدم برمجية حاسوبية كنائب أو موكل أو سمسار. هؤلاء السماسرة هم كالمساعدين الذين يسألهم بأداء بعض المهام لنا. استخدام آخر لهؤلاء السماسرة اليوم هو إيجاد أرخص الأسعار لمنتج معين مثل الأقراص المغنطة.

تستخدم هذه البرمجيات الحاسوبية لإمدادنا بالمعلومات أو مقارنة الأسعار أو حتى قبول الطلبات، وعما قريب فإن هذه البرمجيات سوف تقوم بالآتي:

- المبادرة وتسهيل التعاون.
- تهجين عمليات يتبع السلع والخدمات.
- إتمام العمليات التجارية من المنبع وحتى إتمام الدفع.

تزيد التقنية من عملية التواصل، لكنها لا تحل محل التواصل وجها لوجه. ستكون الشركات القادرة على استخدام تقنيات التواصل لربط احتياجات المستهلك والحلول المقدمة أكثر نجاحا في السوق في العقود القليلة القادمة.

نبذة عن المساهمين (مؤلفي المقالات)

في هذا الكتاب

(1) توم دافنبورت. أستاذ تقنية المعلومات المتميّز بكلية بايسون. قام الدكتور دافنبورت بتأليف وتحرير أكثر من 11 كتابًا، سبعة من هذه الكتب تم نشرها بواسطة هيئة النشر بجامعة هارفارد، اثنان من هذه الكتب كانت من أكثر الكتب مبيعا.

(2) ماتسون كرو. أحد المساهمين في تحديثات هارفارد في الإدارة.

(3) ديفيد بوث. شريك في شركة استنتروس هيلس ولايف سيانس.

(4) ديفيد سميث. شريك في نفس الشركة التي ينتمي إليها ديفيد بواث.

(5) ديان ماكفرن بيترز. محاضرة ومستشارة بجامعة هارزبرج بولاية بنسلفانيا مؤلفة (مع هال روزبنلوث) لكتاب المستهلك يأتي في المرتبة الثانية: لنهتم بالمنافسة. أسرار أفضل الشركات الأمريكية بخصوص هل نقوم بالإدارة آخذين في الحسبان الأشخاص والأرباح في الوقت ذاته.

(6) روبيكا سندرز. أحد المساهمين في تحديثات هارفارد في الإدارة.

(7) لورين كيللر جونسون. أحد المساهمين في تحديثات هارفارد في الإدارة.

(8) ديفيد ستوفر. كاتب في مجال إدارة الأعمال.

(9) لورن جاري. أحد المساهمين في تحديثات هارفارد في الإدارة.

(10) في جي فيشوانس. يدير ممارسات المنتجات العالمية بشركة بيني وكومباني.

(11) مارسيا بلنكو. أحد قادة شركة بيني وكومباني.

(12) فرانك ستاينفيلد. مستشار يستخدم أسلوب التواصل لترويج التغيير التنظيمي.

(13) إريك ماركوس رئيس شركة "كوربوريت الكيمي"، شركة استشارات إدارية بمدينة لنكولنشير بولاية إلينيوى.